



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKÁNÍ NA CHORVATSKÉM TRHU

BUSINESS ON THE CROATIAN MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA NEŠPOROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Veronika Nešporová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikání na Chorvatském trhu**

v anglickém jazyce:

**Business on the Croatian Market**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

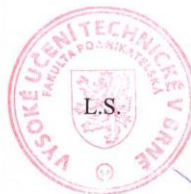
---

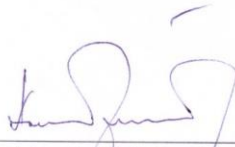
Seznam odborné literatury:


- KORÁB, V. a M. MIHALISKO, Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, V., PETERKA, J. a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 30. 11. 2015

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem na vybudování a provoz turistického areálu v Chorvatsku. V teoretické části práce jsou vysvětleny všechny důležité pojmy a analýzy, které jsou následně využity v analytické části. Praktická část práce obsahuje také analýzu současného stavu podnikatelského subjektu i situace na chorvatském trhu. Závěr práce obsahuje finanční plán a definuje možná rizika, která by mohla ovlivnit celou investici.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategická analýza, Chorvatsko, turistický ruch, SWOT analýza, finanční plán, marketing, rizika.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with a proposal to build and operate a tourist resort in Croatia. The theoretical part explains all the important concepts and analyses, which are subsequently used in the analytical part. The empirical part also contains an analysis of the current state of the business entity and the situation on the Croatian market. Financial plan and potential risks are defined at the end of the thesis.

## **KEYWORDS**

Strategic analysis, Croatia, tourism, SWOT analysis, financial plan, marketing, risks.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

NEŠPOROVÁ, V. *Podnikání na chorvatském trhu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 126 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. ledna 2016

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala mému vedoucímu diplomové práce panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za cenné rady, připomínky a jeho pomoc při vypracování práce. Také bych chtěla poděkovat panu Dariu Niolićovi za ochotnou spolupráci.

## Obsah

ÚVOD .....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
1.1 Vymezení problému .....	13
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Použitá metodologie .....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	15
2.1 Podnikatelský plán .....	15
2.1.1 Mezinárodní marketingový mix .....	18
2.2 Mezinárodní podnikání .....	21
2.2.1 Motivy pro mezinárodní podnikání .....	22
2.2.2 Globalizace trhů .....	23
2.2.3 Segmentace mezinárodních trhů .....	24
2.2.4 Varianty vstupu podniků na zahraniční trhy .....	25
2.2.5 Přímé kapitálové investice .....	27
2.3 Strategická analýza .....	28
2.3.1 Analýza vnějšího okolí .....	29
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	32
2.3.3 SWOT analýza .....	34
2.4 Analýza rizik .....	35
2.4.1 Rizika mezinárodního obchodu .....	37
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	43
3.1 Představení společnosti .....	43
3.2 Turistický areál .....	45
3.2.1 Obecné informace o destinaci Dugi Otok .....	47
3.2.2 Komunální infrastruktura .....	49



3.3	Vstup na chorvatský trh .....	50
3.3.1	Základní charakteristika Chorvatska .....	50
3.3.2	Ekonomické výsledky .....	51
3.3.3	Obchodní bilance ČR a Chorvatska .....	53
3.3.4	Daňový systém v Chorvatsku .....	55
3.3.5	Vstup Chorvatska do EU .....	57
3.3.6	Turistický ruch v Chorvatsku .....	58
3.4	Interní a externí analýza .....	65
3.4.1	Model 7S .....	65
3.4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	69
3.4.3	PESTE analýza .....	71
3.4.4	SWOT analýza .....	80
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	87
4.1	Organizační plán .....	87
4.1.1	Organizační struktura .....	87
4.1.2	Odměňování zaměstnanců .....	93
4.2	Marketingový plán .....	94
4.2.1	Marketingový cíl .....	95
4.2.2	Marketingový mix .....	96
4.3	Finanční plán .....	102
4.3.1	Cash flow .....	107
4.4	Implementace projektu .....	108
5	RIZIKA A JEJICH ELIMINACE .....	111
	ZÁVĚR .....	119
	LITERATURA .....	121
	SEZNAM TABULEK .....	124

SEZNAM GRAFŮ .....	125
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	126

## ÚVOD

V současné době existuje pro české podniky velká příležitost expandovat na zahraniční trhy. Česká republika vstoupila před 13 lety do EU, tento vstup již tehdy rozšířil možnost uplatnění českých podniků na zahraničních trzích. Vstup na tyto trhy je poněkud složitý a je třeba zohlednit možná rizika. K faktorům, které ovlivňují úspěšnost průniku společnosti na zahraniční trh, patří geografická poloha země, politická a ekonomická situace, kultura, legislativní ustanovení a jazyková bariéra. Před vstupem podniku na nový trh je také potřeba, aby společnost zanalyzovala možnosti podnikání, kupní sílu a potencionální konkurenci.

Cílem diplomové práce je zpracování metodiky vstupu společnosti na chorvatský trh s novým projektem v oblasti turistického ruchu. Konkrétně se bude jednat o výstavbu turistického kempového areálu na ostrově Dugi Otok. Vzhledem k tomu, že Chorvatsko vstoupilo v červenci roku 2013 do EU a také díky neustále se rozvíjejícímu turistickému ruchu na chorvatském pobřeží, se tento záměr jeví jako racionální. Každým rokem také stoupá zájem jak o samotný ostrov Dugi Otok, tak i o pobyt právě v kempových areálech. Díky mnohaletým podnikatelským zkušenostem majitelů se podařilo koupit pozemek, který se zdál být ideální prostorem právě pro vybudování takového areálu.

Diplomová práce je členěna z hlediska metodologie do několika základních částí, a těmi jsou teoretická část, analytická část, návrhová část a analýza rizik. Teoretická část se zabývá charakteristikou základních pojmů a analýz, které jsou pak použité v části analytické. Nejprve je definován podnikatelský plán a jeho struktura. Dále jsou vysvětleny pojmy týkající se mezinárodního podnikání. Třetí část se zabývá metodami strategické analýzy a závěr teoretické části je věnován možným rizikům, plynoucím ze vstupu na nový trh.

Analytická část se zabývá charakteristikou podniku a také důkladnou analýzou nového trhu. V práci je provedena analýza ekonomické situace, daňového systému a rostoucího turistického ruchu Chorvatska. Dále je provedena strategická analýza zabývající se

vnitřním a vnějším okolím podniku. V závěru analytické části je zpracována SWOT matice, která zohledňuje výsledky předchozích analýz.

Návrhová část si klade otázku, zda bude podnikatelský plán úspěšný. Samotný podnikatelský plán se skládá z marketingového plánu, organizačního plánu a finančního plánu. V závěru návrhové části je také nastíněna možná implementace tohoto projektu.

Diplomová práce je zakončena analýzou rizik, která by mohla nastat během výstavby nebo provozu turistického areálu. U rizik je definována jejich pravděpodobnost a hrozba dopadu. Následně je u každého rizika vypočtena míra možného rizika a je stanoven způsob jejich eliminace.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

V této části diplomové práce je vymezeny hlavní i vedlejší cíle pro výstavbu a provoz turistického areálu v Chorvatsku. Hlavním cílem diplomové práce je zpracování návrhu expanze společnosti na zahraniční trh. Dílčími cíli je zpracování kritické analýzy, analýzy chorvatského trhu a analýzy rizik, které by mohly celý projekt narušit nebo znemožnit. Závěrem kapitoly jsou uvedeny metody, se kterými je v diplomové práci pracováno.

## **1.1 Vymezení problému**

Analyzovaný podnik působí na chorvatském trhu v oblasti turistického ruchu již od roku 1992. Jelikož turistický ruch neustále roste a zvyšuje se i zájem o ubytování v kempových areálech, rozhodli se majitelé společnosti dále rozšiřovat své podnikatelské aktivity na tomto území. V roce 2005 se společnosti naskytla možnost koupě pozemku na ostrově Dugi Otok a s tím spojená příležitost vybudovat zde turistický kempový areál.

## **1.2 Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh pro expanzi podniku na chorvatský trh s novým projektem a zároveň tak vytvořit podnikatelský plán pro tento nový projekt. Podnikatelský plán bude vypracován pro výstavbu a provoz turistického areálu na ostrově Dugi Otok. Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce musejí být splněny dílčí cíle práce. Jedním z těchto cílů je kritická analýza vybraného podniku, která je složena z analýzy vnitřního i vnějšího okolí podniku.

Nezbytná je samozřejmě i analýza chorvatského trhu, a to jak po stránce ekonomické, tak i politické a zároveň i analýza současného stavu turistického ruchu. Tyto analýzy budou vést k lepšímu poznání nového trhu a budou tak nápomocny při vytvoření podnikatelského plánu.

Dalším nezbytným dílčím cílem je vypracování analýzy rizik, které mohou ohrožovat výstavbu i provoz turistického areálu. Aby riziko tohoto ohrožení bylo co nejmenší, je nevyhnutelné stanovit možná návrhová řešení pro eliminaci potencionálních rizik.

### **1.3 Použitá metodologie**

V diplomové práci je aplikována různorodá metodologie. Pro zpracování teoretické části je využito odborné literatury, která se týká podnikatelského prostředí na domácím i zahraničním trhu.

V části analytické jsou využívány vzájemně doplňující se a podporující se metody. Zpravidla se jedná o analýzy, které slouží ke zhodnocení vnitřního i vnějšího okolí podniku a jsou nezbytnou součástí diplomové práce. Data potřebná pro analýzu turistického ruchu a ke zhodnocení ekonomické situace byla získána na základě statistik Ministerstva turistického ruchu Chorvatska a Ministerstva zahraniční věcí České republiky.

Kromě používaných analýz, byly využity v diplomové práci také podnikové dokumenty, interview s majiteli podnikatelského subjektu, se zaměstnanci turistické agentury na ostrově Dugi Otok a s pracovníky externího podnikem provádějící účetnictví. Další metodou je dotazování místních obyvatel ostrova a pozorování provozu v jiných turistických areálech, což přispěje k lepší podvědomosti o fungování takových areálů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Příští kapitoly jsou zaměřeny na teoretické poznatky, které jsou nezbytné pro analytickou a návrhovou část diplomové práce.

### 2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je možné vymezit následujícím způsobem dle Korába a Mihaliska:

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“.* (5, str. 23)

V současné době je známo velké množství struktur podnikatelského plánu. Obsah podnikatelského plánu<sup>1</sup> je sice pro každý podnik individuální, ale některé části by měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať je vypracováván pro libovolný podnik či libovolnou skupinu lidí. (6, str. 36)

Podnikatelský plán by měl být inovativní, srozumitelný, logický, přehledný, pravdivý, reálný a měl by respektovat rizika. (12, str. 60)

Skládá z následujících částí:

#### **Titulní strana**

Slouží k tomu, aby nastínila stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Mezi běžně uváděné údaje patří název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty, popis podniku a předmět podnikání a jeho struktura. (6, str. 6)

#### **Exekutivní souhrn**

Tato část je většinou zpracována až po sestavení celého podnikatelského plánu. Rozsah je většinou několik stránek. Exekutivní souhrn je možné nazvat jako extrakt těch nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu, to znamená hlavní myšlenku

---

<sup>1</sup> Zpracování podnikatelského plánu je velmi složitý a náročný proces, jehož všechny části musejí být podrobně a správně propracovány. Je důležité věnovat maximální pozornost zejména při sestavování finančního plánu, aby bylo jasné, že se jedná o návratnou investici.

podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručný finanční výhled na několik let. Jeho cílem je vyvolat ve čtenáři zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. (6, str. 36)

### **Analýza trhu**

Do této části patří především analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti veškerí důležití konkurenti včetně jejich silných a slabých stránek a hrozeb, kterými by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Do analýzy trhu se řadí i PESTE analýza, která zkoumá okolní prostředí podniku. Poslední částí je analýza zákazníků, která je provedena na základě segmentace trhu. (6, str. 36)

### **Popis podniku**

Zde je nutno provést detailní popis podniku, kterého se týká podnikatelský plán. Je nezbytné, aby díky tomu měl potenciační investor představu o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl zahrnovat pouze doložitelné údaje, které se týkají jeho založení, úspěchů a strategie. (6, str. 37)

Podstatnými prvky této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky a služby,
- poloha a velikost podniku,
- organizační struktura,
- veškeré kancelářské vybavení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele – znalosti, předchozí praxe či reference. (6, str. 37)

### **Obchodní (výrobní) plán**

V této části je zachycen celý výrobní proces<sup>2</sup>. Jestliže podnik provádí část svoji výroby pomocí subdodávek, měli by zde být uvedeni i subdodavatelé spolu s odůvodněním jejich výběru. Dále je nezbytné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud se nejedná o výrobní společnost, pak je tato část podnikatelského plánu nazvána jako obchodní plán a bude tedy obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, skladovacích

---

<sup>2</sup> Jak je již z počátku diplomové práce jasné, zde se jedná o subjekt podnikající v oblasti služeb. Podnik ani plán nenazýváme výrobní, nýbrž se jedná o plán obchodní.



prostorech apod. Pokud se ale společnost zabývá prodejem služeb, bude zde uveden popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a také hodnocení subdodavatelů. Dále je možné sem připojit certifikáty jakosti, kterými podnik disponuje. (6, str. 37)

### **Marketingový plán**

Dobrý marketingový plán je klíčem úspěchu většiny společností na trhu. V této části je popsáno, jakým způsobem budou výrobky či služby distribuovány, jakým způsobem bude stanovena cena a jak budou propagovány. Součástí je zvolení vhodných marketingových nástrojů, které se nazývají 4P a patří sem produkt (výrobní politika), místo (distribuční politika), cena (cenová politika) a propagace (komunikační politika). (6, str. 38)

V níže uvedené podkapitole je také popsán mezinárodní marketingový mix, který se vztahuje na společnosti vstupující na zahraniční trhy.

### **Organizační plán**

Zde je objasněna forma vlastnictví nového podnikatelského subjektu. Jestliže se jedná o obchodní společnost, je vhodné rozepsat informace o managementu a dále také příslušné informace o obchodních podílech. Součástí je zobrazení organizační struktury, díky které je možné detailně vidět vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. V závěru této části jsou také informace o odměňování zaměstnanců. (6, str. 38)

### **Hodnocení rizik**

V této části podnikatelského plánu jsou vytyčena největší rizika<sup>3</sup>, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek nebo z technologického vývoje. Je důležité tato rizika analyzovat a následně eliminovat. Potencionální investor má tak jistotu, že podnikatel si je vědom těchto rizik a je připraven jim čelit. Rizikům je následně věnována i poslední kapitola v teoretické části, kde jsou detailněji popsána. (6, str. 38)

---

<sup>3</sup> Mezi rizika, která v dnešní době nejvíce ovlivňují podniky pohybující se v oblasti turistického ruchu, se řadí počasí, migrační vlna či terorismus.

## **Finanční plán**

Důležitou částí podnikatelského plánu je finanční plán, který slouží k určení potřebných investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky uskutečnitelný podnikatelský plán jako celek.

Finanční plán se zabývá následujícími oblastmi:

- předpokládané příjmy a výdaje s výhledem alespoň tří let, jsou zde zahrnuty i očekávané tržby a náklady,
- vývoj hotovostních toků ,
- odhad rozvahy. (6, str. 38)

## **Přílohy**

Přílohy neboli podpůrná dokumentace jsou často uvedeny jako informativní materiály, které nelze zahrnout do samotného textu podnikatelského plánu. (6, str. 38)

### **2.1.1 Mezinárodní marketingový mix**

Dalším popsaným nástrojem pro analýzu je Marketingový mix (4P). Ten je znám jako efektivní nástroj v úvahách o produktech či službách podniku a jejich realizaci na trhu. Všeobecně známá zkratka 4P v sobě zahrnuje 4 zkoumané oblasti: *product*, *price*, *promotion*, *place*. (6, str. 82)

Vzhledem k tomu, že diplomová práce se zabývá expanzí podniku na zahraniční trh, bude níže popsán Mezinárodní marketingový mix. Důvodem je to, že pokud podnik vstupuje na zahraniční trh, je nutné brát v úvahu faktory, které v tomto prostředí působí a přizpůsobit jim jak marketingovou koncepci, tak i nástroje marketingového mixu. Nástroji v mezinárodním marketingovém mixu jsou: mezinárodní výrobní a výrobková politika, mezinárodní cenová politika, mezinárodní distribuční politika a mezinárodní komunikační politika. (8, str. 121)

### **Mezinárodní výrobní a výrobková politika**

V první oblasti se zabýváme produktem. Pokud podnikatelský subjekt vstupuje na zahraniční trh, je důležité se zamyslet, zda bude produkt prodávat v jeho současné podobě, tedy tak, jak jej prodává na domácím trhu nebo bude nutné produkt určitým způsobem adaptovat dle zahraničních požadavků. Jednou z rozhodujících podmínek

úspěšnosti na zahraničním trhu je způsob, jakým podniky jsou schopny diferencovat svůj produkt od konkurence. (22, str. 3)

Produkt se může lišit například svým designem, kvalitou provedení, složením, hmatatelnými rysy, značkou, zemí původu, doprovodnými službami apod. Většinou však tzv. *jádro produktu* zůstává stejné a představuje tak jeho užitkovou hodnotu. Aspektem, který se u výrobku určitě nezmění je také technická a funkční spolehlivost. Mezinárodní diferenciací se tedy projeví v doprovodných službách a symbolických hodnotách, které jsou s hmotným produktem spjaty. (22, str. 3)

Rozhodování o mezinárodní výrobní strategii je ovlivněno následujícími parametry:

- výrobek a jeho základní charakteristiky,
- užitná hodnoty výrobku,
- legislativa v zemi dovozu, normy a předpisy,
- velikost zahraničního trhu, kupní síla obyvatel, klimatické rozdíly,
- sociálně-kulturní odlišnosti,
- nákupní a spotřební zvyklosti,
- velikost podniku a jeho ekonomické možnosti,
- náklady na adaptaci a možnosti tržeb. (22, str. 4)

### **Mezinárodní cenová politika**

Mezinárodní cenová politika je jediným nástrojem mezinárodního marketingového mixu, který umožňuje přímo ovlivnit příjmy a tím i ziskovost. Umění stanovit správnou cenu může být zásadním klíčem k úspěchu na zahraničním trhu. Cena výrobku musí vystihovat hodnotu a kvalitu, kterou zákazník od výrobku předpokládá. Cena na rozdíl od ostatních nástrojů mezinárodního marketingového mixu umožňuje flexibilně reagovat na všechny vnější i vnitřní změny marketingového prostředí podniku. (20, str. 3)

Faktory ovlivňující cenovou tvorbu na mezinárodních trzích:

- země, ve které je obchod uskutečňován,
- druh produktu,

- ekonomické a právní prostředí,
- obchodně politické faktory,
- stabilita devizových kurzů,
- inflace, četnost a síla konkurence,
- poptávka, její vývoj a chování spotřebitelů. (20, str. 3-4)

### **Mezinárodní distribuční politika**

Účelem mezinárodní distribuční politiky je adaptovat nabídku poptávce a zajistit bezproblémový pohyb zboží od tuzemského výrobce až k cílovému zákazníkovi na zahraničním trhu. Vytvoření mezinárodních distribučních cest a distribučních kanálů je velmi nákladnou, dlouhodobou a nelehkou záležitostí. Distribuční politika se řadí mezi nejméně pružné nástroje mezinárodního marketingového mixu. Pokud se podnik rozhodne pro změnu strategie distribuční politiky, projeví se tato změna až za poměrně dlouhou dobu a pro podnik je tato změna nákladná a riskantní. (20, str. 4)

Distribuční politika silně ovlivňuje i další nástroje marketingového mixu. Mezinárodní výrobovou politiku ovlivňuje ve smyslu provedení a kvality dodávaných produktů, rychlostí s jakou se výrobky dostanou na zahraniční trh a sortimentní skladba. Největší vliv má na velikost a způsob balení výrobků. Náklady na budování mezinárodních distribučních cest a kanálů se projeví v ceně výrobků, kde tvoří značnou část ceny pro koncového zákazníka. Distribuční politika do jisté míry ovlivňuje i mezinárodní komunikační politiku a to konkrétně úroveň a kvalitu spolupráce mezi obchodními mezičlánky. (20, str. 4)

### **Mezinárodní komunikační politika**

Komunikační proces je charakterizován jako výměna informací mezi zdrojem (výrobcem) a příjemcem (zákazníkem). Komunikační proces<sup>4</sup> v mezinárodním prostředí je ale o mnoho složitější než v prostředí domácím, jelikož v mezinárodním prostředí musí překonávat více překážek. (21, str. 3)

---

<sup>4</sup> Komunikační politika v této diplomové práci je nejvíce ovlivněna právě odlišným mateřským jazykem. Vzhledem ale k tomu, že Česká republika i Chorvatsko patří mezi slovanské národy, je zde určitá podobnost a jazyková bariéra tedy není tak rozsáhlá.

Mezinárodní komunikační proces je omezen následujícími faktory:

- image tvůrce komunikačního sdělení,
- konkurencí, která způsobuje tzv. ‚hladiny hluku‘ na trzích,
- filtrem vnímání u příjemce,
- kulturními odlišnostmi jednotlivých trhů. (21, str. 3)

Marketingová komunikace v mezinárodním marketingu bude účinná, pokud budou známy a chápány odlišnosti daného cizího prostředí. Strategie komunikace, kterou společnost zvolí, je ovlivněna řadou faktorů, které vyplývají z odlišností mezi prostředím mezinárodním a prostředím domácím. (21. Str. 4)

Výběr komunikační strategie ovlivňuje:

- ekonomický rozvoj země,
- sociální struktura společnosti,
- míra gramotnosti a úroveň vzdělání,
- kulturní prostředí,
- pokrytí země jednotlivými médii,
- legislativní omezení marketingové komunikace,
- a mnoho dalších. (18)

## **2.2 Mezinárodní podnikání**

Mezinárodní obchod i mezinárodní marketing zaznamenávají v současné době náhlý růst, který je ovlivněn především procesy internacionalizace a globalizace světové ekonomiky a také využíváním moderních technologií. Zmíněné procesy umožňují společnostem nové možnosti podnikání a současně stupňují světovou konkurenci. Většina společností je dnes úplně nebo alespoň z části zapojena do procesu mezinárodního obchodu. (8, str. 11)

Dle Dedouchové lze mezinárodní podnikání popsat jako: *„Podnikání na mezinárodní úrovni zahrnuje mezinárodní obchod a zahraniční investice. Mezinárodní obchod představuje vývoz, resp. dovoz zboží nebo služeb určených spotřebitelům v jiných*

*zemích. Zahraniční investice vzniká v případě, kdy podnik investuje zdroje do podnikatelských aktivit mimo svou zemi“.* (3, str. 181)

### **2.2.1 Motivy pro mezinárodní podnikání**

Podnikatelské subjekty se rozhodují vstoupit na zahraniční trh většinou z důvodu konkurence na trhu domácím, a proto hledají nové odbytové možnosti, podnikatelské příležitosti apod. Vstup na zahraniční trh sebou nese řadu výhod, ale samozřejmě i rizik. Motivů, proč podnik vstupuje na zahraniční trh, je spousta<sup>5</sup>. Liší se zejména podle zaměření podniku, zda se jedná o výrobní či obchodní podnik, podle oboru, ve kterém působí, jejich velikostí apod. (2, str. 13)

Mezi základní obecné motivy patří:

- růst obratu,
- prohloubení specializace,
- nové podnikatelské možnosti,
- pokles závislosti na vývoji konjunktury domácího trhu,
- rozšíření odbytových a nákupních trhů a jejich rozrůznění,
- komparativní výhody. (2, str. 14)

Na druhou stranu musí podniky počítat s tím, že zahraniční angažovanost nemusí vést pouze k pozitivním výsledkům a může přinášet řadu komplikací, mezi které patří:

- rozdílné ekonomické prostředí zahraničního trhu,
- ohled na specifika právního prostředí,
- geografická vzdálenost,
- komunikace se zahraničním trhem. (2, str. 14-15)

---

<sup>5</sup> Motivem majitelů společnosti VATES pro vytvoření nového projektu, byla zejména již dlouholetá zkušenost s podnikáním právě na tomto zahraničním trhu a také neustále se vzrůstající zájem o lokality na chorvatském pobřeží.

### 2.2.2 Globalizace trhů

Přestože jsme v jednadvacátém století, není ani dnes pojem globalizace přesně definován. Evidentní však je, že nejjednodušší formou globalizace je již od středověku export výrobků. (14, str. 21)

V dnešní době globalizace zapříčiňuje, že problémy a změny se rychle přesunují do dalších zemí s pozitivním nebo negativním účinkem. Globalizace se nejvíce rozvíjela v osmdesátých letech minulého století a to především kvůli následujícím hybným silám:

- částečné liberalizace mezinárodního obchodu a odstranění překážek v něm,
- rozvojem dopravních prostředků a cest,
- sjednocením technických standardů a norem,
- používáním angličtiny,
- rozvojem komunikačních a informačních technologií. (14, str. 22)

Uvedené síly, které posouvají globalizaci směrem dopředu a projevují se v řadě oblastí, dávají podnikům nové příležitosti a globalizace způsobuje zejména:

- eliminování obchodních bariér,
- vytváření globální poptávky,
- působení podnětů, které vznikají v různých destinacích světa,
- růst celosvětové konkurence. (14, str. 22)

Stupně globalizace můžeme rozdělit následovně:

Tab. 1: Stupně globalizace (15, str. 21)

<b>1. stupeň</b>	Export
<b>2. stupeň</b>	Zahraniční prodejní zastoupení, servis, montáž výrobků
<b>3. stupeň</b>	Výroba v zahraničí
<b>4. stupeň</b>	Výroba v zahraničí včetně vývoje výrobků a designu
<b>5. stupeň</b>	Vytváření hodnoty v zahraničí, spolupráce s místním partnerem
<b>6. stupeň</b>	Globální síť s rozdělenou obchodní a funkcionální odpovědností, mezinárodní využívání zdrojů

### 2.2.3 Segmentace mezinárodních trhů

Segmentace trhů je rozdělení trhu na stejné skupiny zákazníků, které je možné ovlivňovat určitými marketingovými nástroji.

Segmentace je rozčleněna do tří následujících stádií:

- segmentační kritéria,
- volba cílového trhu,
- volba segmentační strategie (7, str. 86)

#### Segmentační kritéria

Trh spotřebního zboží se dělí dle jednotlivých charakteristik trhu (geografická kritéria, demografická kritéria, socioekonomická kritéria, psychografická kritéria) a dle chování zákazníků (behaviorální kritéria). (7, str. 87)

- geografická kritéria – velmi čteně jsou využívána v mezinárodním marketingu, kdy trh může být členěn podle ekonomické a kulturní vazby geografických oblastí, podle územně-správního členění, podle rozsáhlosti měst, podle klimatu apod.
- demografická kritéria – tato kritéria jsou snadno dostupná, a proto patří k základním segmentačním kritériím. Do této skupiny je možné zařadit věk, pohlaví, etnická příslušnost, náboženské vyznání apod.
- socioekonomické kritéria – díky nim je možné stanovit kupní sílu a skladbu výdajů. Řadí se sem profesní struktura, úroveň vzdělání, výše příjmů apod.
- psychografická kritéria – tato kritéria jsou v posledních letech velmi důležitá, ale nelze je přesně změřit. Patří sem životní styl, příslušnost k určité sociální třídě apod.
- behaviorální kritéria – do skupiny patří kritéria, díky kterýmž je možno analyzovat chování spotřebitelů. Kritérii může být například četnost, rozsah, čas nakupování apod. (7, str. 87-89)



## **Segmentační strategie**

Při rozhodování o segmentační strategii se podnik nejprve musí rozhodnout o počtu tržních segmentů. Podniky mají na výběr ze tří základních strategií:

- jednotná segmentační strategie (nediferencovaný marketing) – jeho předpokladem jsou stejnorodé potřeby a přání zákazníků. Podnik vstupuje na trh s jednou hlavní značkou (výrobkem) a snaží se maximalizovat jeho podíl na trhu. Předností strategie jsou úspory z rozsahu, neprospěchem může být cenová válka. V dnešní éře je tato strategie používána u neznačkových produktů.
- diferencovaná segmentační strategie – strategie je opakem jednotné strategie a snaží se o diferenciaci od své konkurence širokou nabídkou produktů. Marketingový mix je rozdílný pro každý segment a každému segmentu jsou nabízeny jiné typy výrobků. Tato strategie je pro podnik poměrně nákladná a může být pro malý podnik neefektivní.
- strategie koncentrace na vybraný segment – při této strategii se podnik věnuje konkrétní části, ve které má konkurenční výhodu. Většinou jde o malou část trhu, která není perspektivní pro velké podniky. Hrozí zde riziko vstupu silnější společnosti na trh a to může znamenat pro menší společnost značnou nevýhodu, která může vést až k zániku. (7, str. 92-93)

## **Výběr cílového trhu**

Pro výběr cílového trhu neboli targeting je nejprve nutné vybrat segmentační kritéria a segmentační strategii. Trh, pro který se podnik rozhodne, musí být tak velký, aby byl pro podnik výnosný. Atraktivnost segmentu je ovlivněna mírou konkurence, hrozbou nové konkurence, substituty a silnou pozicí dodavatelů nebo odběratelů. Expanze společnosti na zahraniční trhy umožňuje soustředit úsilí na velké stejnorodé segmenty na světovém trhu. (7, str. 91)

### **2.2.4 Varianty vstupu podniků na zahraniční trhy**

Pokud se podnik rozhoduje, jakým způsobem vstoupí na trh, jedná se o jedno z klíčových strategických rozhodnutí. Existuje celá řada různých forem vstupu společnosti na zahraniční trhy. (7, str. 68)

Výběr strategie je ovlivněn obecnými faktory:

- podnikové cíle,
- investiční náročnost,
- potenciál cílového trhu,
- rizikovost podnikání na zahraničním trhu,
- možnost kontroly zahraničního trhu,
- konkurenceschopnost podniku,
- a další faktory. (7, str. 68)

Podnik vstupující na zahraniční trh musí brát ohled na řadu externích a interních faktorů. Mezi externí neboli vnější faktory patří legislativa, fáze ekonomického rozvoje či geografická vzdálenost. Mezi interní faktory tedy faktory vnitřní patří výrobní kapacita, kapacita lidských zdrojů nebo zkušenosti se zahraniční aktivitou. (1, str. 266).

Níže je zobrazeno základní schéma způsobů vstupu na zahraniční trh dle Černohlávkové, Sata a Taušera:

1. *Zahraniční obchod (export/import)*

- *Zahraniční obchod nepřímý*
  - *formou subdodávek pro vývozce*
  - *prostřednictvím obchodních společností v tuzemsku*
- *Zahraniční obchod přímý*
  - *distribuční síť*
  - *obchodní zástupce*
  - *prostředník*
  - *komisionář*
  - *samostatný podnik*

2. *Výroba/služby v zahraničí zajišťované smluvně*

- *Franchising*
- *Zušlechťovací styk*
- *Poskytování nehmotných statků formou licenčních ujednání*
- *Vytváření strategických aliancí se zahraničními podniky*

### 3. *Přímé kapitálové investice*

- *Nově zakládané podniky*
- *Akvizice a fúze*
- *Společné podniky*

### 4. *Smíšené typy – předpokladem je vývoz hmotného zboží i služeb, a často i přímé zahraniční investice. Příkladem je obchod investičními celky“.* (2, str. 16)

Výše vypsané formy vstupu na zahraniční trh se od sebe odlišují náročností na použité zdroje, stupněm uplatňování kontroly nad prováděnými aktivitami a rozsahem i typem rizik, které mohou vypuknout. Náročnost na finanční kapacity a odlišná pravděpodobnost rizika se mnohdy stávají významným kritériem při výběru podnikatelské strategie. (2, str. 16)

#### **2.2.5 Přímé kapitálové investice**

V následující části budou podrobněji popsány přímé kapitálové investice, mezi které se řadí fúze, akvizice, investice na zelené louce a společný podnik.

#### **Fúze (Merger), akvizice (Take-over), investice na zelené louce (Green Field Investment)**

Mezi nejčastější formy přímých zahraničních investic patří fúze, akvizice a investice na zelené louce (nově zakládané podniky). Přímá kapitálová investice<sup>6</sup> je nejvyšší formou přítomnosti podniku na zahraničním trhu. Často se jedná o poměrně velkou nebo významnou investici. Podnik zde dává přednost 100% vlastnictví své zahraniční činnosti – jde tedy o akvizici neboli převzetí (odkoupení) již existujícího zahraničního podniku, dále se může jednat o fúzi (splnutí, sloučení obchodních společností) nebo o vybudování zcela nové činnosti v zahraničí, tj. investice na zelené louce. (8, str. 59)

Přímá zahraniční investice je vyznačována následujícími vlastnostmi: nezávislost podnikání, vlastní financování, statut a image zahraniční společnosti, nezávislé

---

<sup>6</sup> Vzhledem k tomu, že v této diplomové práci se jedná o expanzi služeb, je forma vstupu na trh odlišná než u společností výrobních. Podniky činné v oblasti služeb nemají produkt v hmotné podobě, a pokud chtějí být úspěšní na tomto zahraničním trhu, je jejich přítomnost v dané oblasti nezbytná.

rozhodování, naprostá kontrola, samostatné určení cenové politiky, naprostá odpovědnost za hospodářské výsledky. (8, str. 59)

### **Společný podnik (Joint Venture)**

Další často používanou formou je společný podnik, kde investor má oproti výše popsaným formám investici menší, ale i přesto má poměrně významná práva, která mu umožňují určitý stupeň kontroly nad podnikem, do kterého investoval. Tato forma je běžně používána jako způsob překonat některé bariéry pro vstup na trh. Společnost přestane být na příslušném trhu zahraniční společností, tím může odstranit obavy zákazníků, kteří upřednostňují domácí produkty, ale zároveň investor přinese do společného podniku výhody mezinárodní společnosti, čímž je možné získat nové zákazníky. (8, str. 60)

Společné podniky se většinou zakládají dle právního řádu státu, ve kterém jsou zakládány nebo státu, ve kterém mají své sídlo. Charakteristickými vlastnostmi společného podniku je: hromadné vlastnictví vložených prostředků, kolektivní účast na řízení podniku a nepochybně i podíl na dosaženém zisku. (8, str. 60)

Při porovnání přímých zahraničních investic a joint venture, zjistíme, že první zmíněná forma může čelit v období vstupu na nový trh větším problémům, například s vytvářením kontaktů s trhem, hledáním a kontrolou nových zaměstnanců apod. Naopak výhodou této formy vstupu na trh může být podpora, které se přímé zahraniční investici dostává např. osvobození od daní a cel, příspěvky na nově vytvořené pracovní pozice apod. V případě akvizic a fúzí dochází často k problémům spojených s rozdílnou podnikovou kulturou. (8, str. 60)

## **2.3 Strategická analýza**

Strategická analýza má za úkol určovat, analyzovat a ohodnotit veškeré pravděpodobné faktory, o kterých je možno se domnívat, že ovlivní konečnou selekci cílů a strategie podniku. Nedílnou součástí je také zvážit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory probíhají. Strategická analýza je složena z analýzy okolí, analýzy vnitřních zdrojů a způsobilostí podniku. (10, str. 8-10)

### 2.3.1 Analýza vnějšího okolí

Analýzu vnějšího okolí je možné dle Sedláčkové a Buchty popsat následující definicí:

*„Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím“.* (10, str. 10)

Úkolem externí analýzy je nalézt v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Při analýze je okolí podniku rozděleno na dvě části – **analýza mikrookolí** (odvětví neboli také podnikatelské prostředí, ve kterém společnost podniká) a **analýza makrookolí** (prostředí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí). (3, str. 16)

#### Analýza mikrookolí

Podnik musí analyzovat konkurenční síly, které jsou v mikrookolí. Odhalit tak příležitosti, které je nutno využít a zároveň analyzovat ohrožení podniku, které je třeba omezit. Zde se využívá nástroje Porterův model konkurenčních sil. (3, str. 17)

Zmíněný model se zaměřuje na analýzu:

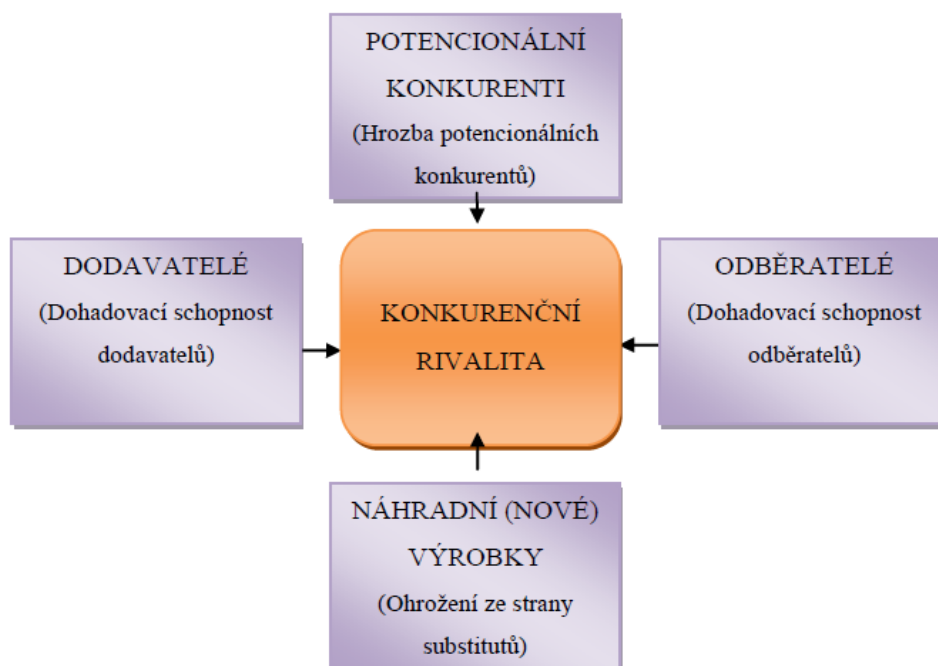
- rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků. (3, str. 17)

Dle Portera ovlivňují výše uvedené síly silněji podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cenových hladin a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu<sup>7</sup> je možné, že silná konkurence představuje hrozbu, jelikož spěje ke snížení zisku. Naopak slabá konkurence může být příležitostí k dosažení vyššího zisku. Úkolem manažerů je

---

<sup>7</sup> Porterův model pěti konkurenčních sil bude v diplomové práci nápomocen spolu s ostatními analýzami k sestavení SWOT analýzy. Díky tomuto modelu bude v práci provedena analýza konkurenčních kempových areálů a bude věnována pozornost potencionálním novým konkurentům v tomto odvětví.

rozpoznat příležitosti a ohrožení tak, jak se vyskytnou, a stanovit odpovídající strategie. Díky níže uvedenému obrázku je znázorněno působení těchto pěti sil. (3, str. 17)



Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil (Vlastní zpracování dle (10, str. 18))

#### Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Potencionální konkurenti jsou ti, kteří v dané době nejsou konkurenty ve stejném odvětví, ale mohou se konkurenty stát, pokud se proto rozhodnou. Tento faktor může výrazně ovlivnit atraktivitu odvětví a chování jeho stávajících aktérů. O tom zda potencionální konkurent vstoupí na trh, rozhoduje atraktivita odvětví a také možné bariéry vstupu na trh. Nejčastějšími bariérami bývají ekonomické limity, investiční náročnost a legislativa. (3, str. 18)

#### Rivalita mezi stávajícími podniky

Další silou v Porterově modelu je míra rivality mezi stávajícími podniky. Jestliže je tato síla slabá, poté podniky mohou využít šanci zvýšit cenovou hladinu a dosáhnout tak vyššího zisku. Naopak pokud je síla velká, vede to k cenové konkurenci a následně vzniká cenová válka, která zesiluje rivalitu mezi konkurenty. Cenová konkurence působí jako omezení ziskovosti a snižuje výnos, kterého by mohlo být dosaženo

prodejem. Silná rivalita mezi podniky tak představuje významnou hrozbu pro ziskovost. (3, str. 19)

#### Smluvní síla odběratelů

Třetí skupinou ovlivňující podnik je síla kupujících. Kupující představují hrozbu, pokud se snaží tlačit ceny dolů, zvyšovat kvalitu nebo požadují lepší servis. Uvedené atributy vedou ke zvyšování výrobních nákladů podniku. Naopak je tedy možné říci, že slabí kupující jsou pro podnik možností jak zvýšit ceny a získat vyšší zisk. (3, str. 22)

#### Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou představovat hrozbu, pokud dokáží zvyšovat ceny. Podnik se poté musí rozhodnout, zda zvýšení zaplatí nebo přistoupí na nižší kvalitu. Ať se rozhodne jakkoliv, každé rozhodnutí povede ke snížení zisku. Pokud je ale síla dodavatelé slabá, podnik může síly využít a požadovat snížení ceny nebo zvýšení kvality. (3 str. 22)

#### Hrozba substitučních výrobků

Poslední silou v Porterově modelu je konkurenční síla substitučních výrobků. Pokud existují blízké substituty, je vytvářena hrozba limitující ceny, za kterou podnik prodává a tím je omezena i ziskovost podniku. Jsou-li na trhu málo blízké substituty, pak mohou podniky využít příležitost pro zvýšení cenové hladiny a tím zvýšit i výsledný zisk. (3, str. 23)

#### **Analýza makrookolí**

Rozbor makrookolí je vymezen dle Dedouchové níže popsanou definicí: „*Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí, ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnoho těchto faktorů se stále mění a proces změn sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby*“. (3, str. 25)

Analýzou vhodnou pro makrookolí je tzv. **PESTE analýza**, která zkoumá následující oblasti: politické, legislativní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické prostředí. Vypsání oblastí zahrnuje určité faktory, které různým poměrem ovlivňují podnik. (3, str. 26)

**Politické a legislativní faktory** ovlivňují úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku. Legislativní omezení mohou společnost výrazně ovlivnit a limitovat tak její potencionální strategické možnosti. Podnik by měl vstoupit na takový trh, kde je stabilní politicko-právní prostředí. (3, str. 28)

Do **ekonomických faktorů**, které je důležité sledovat, patří zejména makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, daně, státní podpora, vývoj investic a další faktory. (6, str. 49)

V **sociálně kulturní oblasti** jsou důležitými aspekty např. demografické ukazatele, vliv odborů, trh práce a podobně. (6, str. 48)

Poslední oblastí, která také ovlivňuje úspěšnost podniku je **technologická oblast**. Ta představuje technologické trendy, kterými může být vývoj internetu, aplikací, podpůrných technologií apod. (6, str. 49)

### **2.3.2 Analýza vnitřního prostředí**

Nástrojů pro zkoumání vnitřních faktorů podniku je spousta. K nejzákladnějším patří analýza *7S model* konzultační společnosti McKinsey.

Model 7S je dle autora Malloya definován tímto způsobem: „*Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou*“. (9, str. 73)

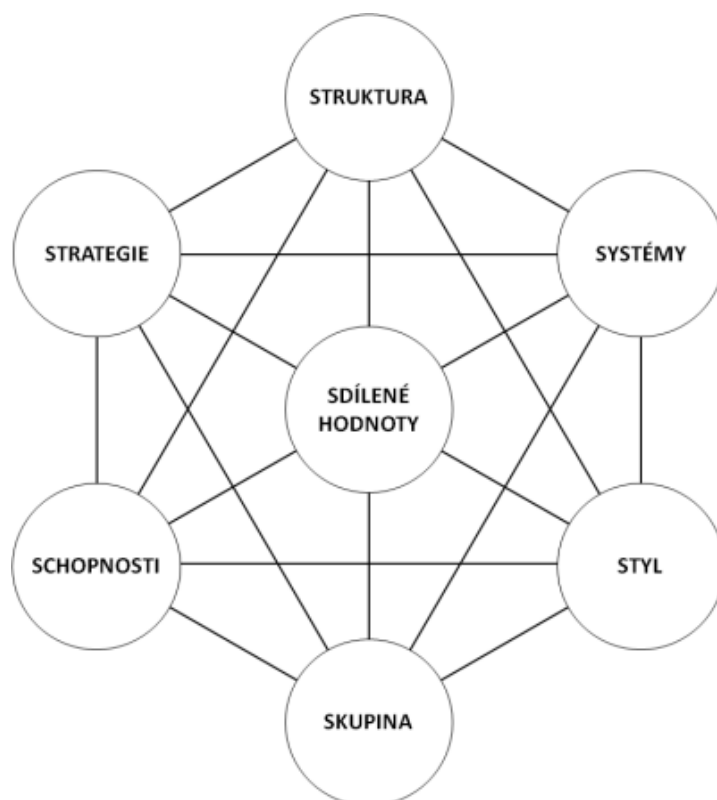
Název model dostal podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají na písmeno S.

- strategie
- struktura
- systémy
- styl práce vedení
- spolupracovníci
- schopnosti



- sdílené hodnoty. (9, str. 73)

Implementovaná strategie bude úspěšná, pokud vedení podniku bude brát v úvahu veškeré faktory v modelu 7S. Faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány, a pokud by nastala situace, že podnik jen jeden z uvedených faktorů nebude respektovat, může dojít ke zhroucení faktorů ostatních. (9, str. 73)



Obrázek 2: Model 7S (9, str. 73)

Strategie, systémy a struktura se označují jako „*tvrdá 3S*“. **Strategie** vyjadřuje, jakým způsobem se podnik snaží dosáhnout své vize, jak reaguje na hrozby a využívá příležitosti. **Strukturou** se v modelu chápé obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve společnosti, tím je myšleno nadřízenost, podřízenost, vztah mezi jednotlivými jednotkami apod. **Systémy** v modelu charakterizují formální i neformální procedury, které podnik používá při řízení každodenních aktivit a zahrnují například manažerské informační systémy, kontrolní a inovační systémy apod. (9, str. 74)

Čtyři faktory v dolní části modelu mají kulturní povahu a označují se jako „*měkká 4S*“. **Spolupracovníky** jsou nazývány lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení,

vzájemné vztahy, funkce, motivace, chování vůči podniku atd. **Schopností** je myšlena profesionální znalost a kompetence existující uvnitř podniku. Zde je nezbytné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty. **Styl** vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů, které se ve společnosti mohou objevit. **Sdílené hodnoty** jsou odrazem veškerých idejí a principů, které sdílejí a zároveň respektují všichni zaměstnanci a zainteresované skupiny. (9, str. 74)

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza<sup>8</sup> navazuje na již popsané analýzy, je možné říci, že je tzv. shrnutím předchozích analýz. Je to analýza zaměřující se na sumarizaci závěrů strategické analýzy v členění: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. (4, str. 126)

Zkratka SWOT je složena z prvních písmen hlavních pojmů S (strengths – silné stránky), W (weaknesses – slabé stránky), O (opportunities – příležitosti), T (threats – hrozby). (13, str. 298)

#### Silné a slabé stránky

Pokud provádíme analýzu společnosti, musíme brát ohled jak na okolí, které společnost ovlivňuje, tak i na silné a slabé stránky společnosti. Do silných stránek řadíme to, co přináší podniku výhody a pozitiva. Naopak to, v čem si podnik nevede příliš dobře, neboli ve věcech, ve kterých jsou jiné podniky úspěšnější, nazýváme slabými stránkami. (13, str. 298)

Silné a slabé stránky můžeme hledat v několika oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- organizace podniku. (13, str. 298)

---

<sup>8</sup> SWOT analýza bude shrnovat výsledky předchozích analýz. V diplomové práci bude důležité se v této analýze zaměřit na hrozby, která mohou nastat a negativně ovlivnit tak výstavbu nebo provoz turistického areálu. Zároveň jsou důležité i příležitosti, které nám podniku vznikají, a je důležité jich využít.

### **Příležitosti a hrozby budoucího okolí**

Při analýze hrozeb musíme brát ohled jak na hrozby plynoucí z makrookolí, tak i na hrozby plynoucí z mikrookolí.

Mezi typické hrozby patří:

- státní regulace,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce. (13, str. 298)

## **2.4 Analýza rizik**

Riziko je možné chápat jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie definuje riziko jako kolísavost finanční veličiny okolo předpokládané hodnoty v důsledku změn řady parametrů. Podnikatelské riziko je možné hodnotit ze stránky negativní, ale i pozitivní. Do negativních se řadí nebezpečí horších hospodářských výsledků a do pozitivních stránek je řazena naděje vyššího zisku a úspěchu. (1, str. 91-92)

Riziko obvykle neexistuje samostatně, ale často se jedná o určité kombinace rizik, které mohou svým dopadem znamenat hrozbu pro daný subjekt. Kvůli tomu, že existuje velké množství rizik, je nutné určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a orientovat se tedy tak na klíčové rizikové oblasti. (11, str. 99)

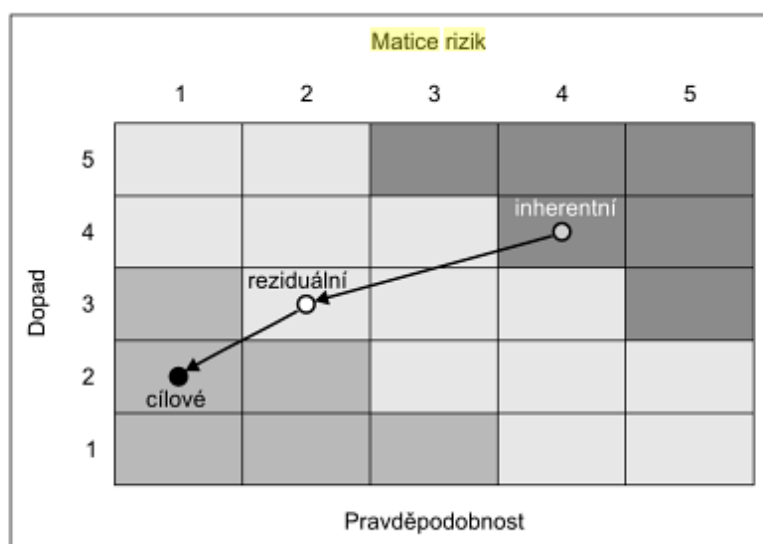
V průběhu analýzy rizik se provádějí kroky v následující posloupnosti:

- **stanovení hranice analýzy rizik** – tato hranice určuje pomyslnou čáru oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy od aktiv ostatních, které zahrnuta nebudou. Při stanovení této hranice se vychází z cílů managementu nebo z dříve zpracované úvodní studie. Ta aktiva, která mají vzhledem k probíhajícímu procesu snižování rizik vztah k cílům managementu, budou zahrnuta do analýzy a budou se nacházet uvnitř hranice analýzy. Ostatní aktiva se budou nacházet mimo hranici analýzy rizik.
- **identifikace aktiv** – tento krok spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, která se nacházejí uvnitř hranice analýzy rizik.

- **stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – posuzování hodnoty aktiva je závislé na velikosti škody, která je způsobena zničením nebo ztrátou aktiva. Důležité je rozlišit, jestli se jedná o jedinečné aktivum nebo o aktivum jednoduše nahraditelné. Jelikož aktiv je většinou velké množství, snižuje se jejich počet tak, že se provede seskupení aktiv dle různých hledisek. Aktiva se seskupují dle podobnosti kvality, ceny, účelů apod.
- **identifikace hrozeb** – v tomto kroku dochází k identifikaci hrozeb, které by mohly nastat. Určují se ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, dle vlastních zkušeností nebo průzkumu dříve provedených analýz.
- **analýza hrozeb a zranitelností** – každá z hrozeb je hodnocena vůči každému aktivu nebo seskupení aktiv. Dále se určí úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Pro stanovení úrovně hrozby je závislé na faktorech, jako je nebezpečnost, motivace a přístup. Úroveň zranitelnosti se odvíjí od faktorů jako je citlivost a kritičnost. Při tomto kroku analýzy rizik se berou v úvahu realizovaná protiopatření, ty mohou snížit jak úroveň hrozby, tak úroveň zranitelnosti.
- **pravděpodobnost jevu** – při zkoumání jevu není jistota, zda jev nastane či nikoliv. Proto jevy doplňuje pravděpodobnost, s jakou můžou tyto jevy nastat. (11, str. 99-100)

### **Matice rizik**

Matice rizik je jednoduchý grafický nástroj pro posouzení jednotlivých možných rizik a následné rozhodnutí o nejvhodnějších opatřeních. Na osu x nanášíme závažnost rizika a na osu y pravděpodobnost rizika. Díky matici rizik je možné definovat úrovně rizika ve třech základních kategoriích – riziko cílové, riziko reziduální a riziko inherentní. (11, str. 121)



Obrázek 3: Matice rizik (11, str. 122)

#### 2.4.1 Rizika mezinárodního obchodu

Společnosti podnikající na zahraničních trzích musejí být obeznámeny s možností rizik, které mohou nastat. Rizika mohou plynout například z vývoje kurzů měn, politické situace v různých teritoriích apod. V mezinárodním obchodě hrozí také rizika přepravní a komerční. Ty souvisejí s geografickou vzdáleností trhu, s rozdíly v obchodních zvycích a právních předpisech států, s rozdílným sociálně-ekonomickým klimatem, ale také s nižší informovaností o vývoji na zahraničním trhu. (25)

V každé oblasti podnikání mohou nastat rizika, která mohou zapříčinit, že reálný výsledek se bude lišit od výsledku očekávaného. Některá rizika mohou mít velmi širokou působnost, na druhou stranu existují i rizika, která jsou specifická pro dané odvětví nebo jen pro určité činnosti. Přijmutí některých rizik může ovlivnit výsledek pouze negativním způsobem (například rizika spojená s přepravou zboží), jiná rizika mohou působit oběma směry a přinášet tak pozitivnější výsledek vůči předpokladu (například riziko pohybu cen). Popsaná skupina rizik se označuje jako rizika spekulativní. (25)

## **Rizika tržní**

Tržní rizika jsou typická i pro podnikání na tuzemském trhu. Na trhu zahraničním však mohou působit rozdílně, například pokud je odlišný vývoj tržní situace v různých zemích. Tržní rizika mohou zapříčinit, že podnik nedosáhne předpokládaného výsledku či způsobí ztrátu z důvodu změny tržních podmínek. Změna tržních podmínek ale nemusí být pokaždé negativní, naopak může i pozitivně ovlivnit podnikatelský výsledek. Zmíněná změna může být způsobena následujícími příčinami: změnou ekonomické situace v určité zemi nebo ve skupině zemí, změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnami v postavení dodavatelů a odběratelů, změnami v technologiích, sezónními výkyvy apod. Následkem tržního rizika je změna cenové politiky, růst nákladů nebo riziko může vést až k neprodejnosti výrobků. (25)

Importéři a exportéři vnímají tržní riziko zejména u dodávek s delším výrobním a obchodním cyklem, které jsou charakteristické pro dodávky kompletních zařízení a investičních celků. Jelikož se ekonomické podmínky často a intenzitně mění, může tržní riziko postihnout i operace, které jsou spojeny s poskytováním krátkodobých úvěrů. Některé podmínky obchodních smluv mohou vést k ochraně před těmito riziky. (25)

**Snížení rizik** lze provést následujícími možnostmi:

- sjednání pohyblivé kupní ceny na základě tržního vývoje
- sjednání klouzavé cenové doložky, která může být jednostranná či dvoustranná. Jednostranná funguje při vzestupu nákladů a oboustranná při zvýšení i snížení nákladů. Cena v kontraktu se poté odvíjí v závislosti na vývoji nákladů.
- využitím burzovních termínovaných transakcí nebo tzv. hedgeovou zajišťovací transakcí. Zmíněné transakce však nedávají záruku, že nastane příznivější výsledek než při nezajištěném obchodu. (25)

Tržní riziko působí na hospodářské výsledky podniků v širším kontextu. Ovlivňuje jejich podnikatelské záměry v budoucnu a všechna rozhodnutí s dlouhodobými účinky. Každý podnik tedy podstupuje toto riziko. Účinnou ochranou před tržním rizikem je zdokonalení podnikového řízení. (25)

## **Rizika komerční**

Do těchto rizik spadají nejčastěji rizika vyplývající z nedodržení závazku obchodním partnerem. Rizika poté ovlivňují vztahy mezi dovozcem a vývozcem, vztahy k dopravcům, zasílatelům, pojišťovnám apod. Zvýšená rizikovost v této oblasti negativně ovlivňuje výsledky tím, že obchodník transakci vůbec neuskuteční nebo dosáhne při jejím uskutečnění horšího výsledku, než předpokládal. (25)

Komerční rizika se objevují i na domácím trhu, ale na trhu zahraničním se vyskytují v ostřejší podobě vzhledem k různým odlišnostem, kterými mohou být: právní a ekonomické podmínky, obchodní zvyklosti, sociálně-kulturní odlišnosti apod. Jelikož na zahraničním trhu jsou informace o obchodních partnerech hůře dostupné, bývá výběr obchodního partnera složitější. Popsaná rizika mají negativní vliv na obchod s hmotným zbožím a na obchod se službami.

Nejčastěji se projevují následujícími formami:

- odstoupení obchodního partnera od smlouvy,
- nedodržení či neuspokojivé plnění smlouvy dodavatelem,
- neodůvodněné nepřevzetí zboží odběratelem,
- platební nevůle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka. (25)

Snížit riziko je možné například přísným výběrem obchodního partnera či vhodnou volbou platebních podmínek. Aby byla snížena nejistota mezi dodavatelem a odběratelem, je možné využít akontace, směnečné zajištění závazků, bankovní, platební a zajišťovací nástroje např. akreditivy, dokumentární inkasa. Podstatným nástrojem ke snížení rizik je i úvěrové pojištění. Jedním z nejúčinnějších opatření je budování dlouhodobých vztahů, jejichž stabilita je vytvořena na oboustranné důvěře. (25)

## **Rizika přepravní**

Přepravní rizika jsou spojena se zahraničním obchodem s hmotným zbožím. Průběhem přepravy může dojít k poškození, zničení i ztrátě zboží a způsobenou škodu musí zaplatit nositel rizika. Nositel rizika je zpravidla kupující nebo prodávající, což je

vždy definováno v kontraktu. Riziko však může nést i dopravce nebo speditér, pokud přebere odpovědnost za zboží během přepravy na sebe. (25)

Snížení přepravního rizika je možné, pokud je předem jasně definované místo a okamžik přechodu ztráty, poškození či zničení z prodávajícího na kupujícího v kupní smlouvě. Dalším důležitým opatřením je pečlivé sjednání pojistné smlouvy. (25)

### **Rizika teritoriální**

Teritoriální rizika plynou z nestability politického a ekonomického vývoje na mezinárodních trzích, zároveň mohou být i důsledkem byrokratických opatření, embarga či bojkotu zboží. Tato skupina rizik má negativní vliv na výsledky obchodních operací a jejich možnost výskytu je těžko odhadnutelná. Nejobávanějším rizikem je politická situace, která může zapříčinit omezení nebo dokonce přerušení obchodních vztahů na daném zahraničním trhu. Popsané riziko se nejvíce vyskytuje v zemích, kde je nestabilní politická situace. (25)

Nejúčinnějším prostředkem pro snížení teritoriálních rizik je sběr a analýza informací o daném zahraničním trhu. Čerpání těchto informací je možné ze statistických úřadů nebo od specializovaných informačních agentur. Teritoriální rizika jsou předmětem zkoumání bank, pojišťoven a dalších subjektů angažovaných v oblasti financování a pojišťování rizik. V současné době jsou středem zájmů agentur, které poskytují tzv. ratingové služby. Ty v pravidelném intervalu provádějí analýzu faktorů, které mají vliv na ekonomickou a politickou situaci v zemi. I samotné podniky mohou přispět k ochraně před těmito riziky například tím, že respektují rizikovost trhu, teritoriální rozrůznění podnikatelských činností, volbu platebních podmínek apod. Častým opatřením je také využití možnosti pojišťování teritoriálního rizika, které je ve většině zemí udělováno jen podnikům se státní podporou. (25)

### **Rizika kurzová**

Kurzové riziko vyplývá z nestálosti a kolísavosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto přináší možnost, že v důsledku změny vývoje kurzů bude společnost muset vynaložit



vyšší náklady nebo dosáhne nižších výnosu, než očekávala. Kurzové změny<sup>9</sup> však mohou působit i v opačném smyslu, tedy že povedou ke zlepšení dosahovaných výsledků oproti očekávaným výsledkům. Popisované riziko má vliv i na domácí trh a to pomocí cen dovážené produkce, surovin a polotovarů. Má vliv i na kalkulace producentů, exportérů a importérů. (25)

Toto riziko neovlivňuje pouze obchodní transakce, ale výraznější kurzové změny mají velký vliv i na konkurenceschopnost podniků, která jsou vývozci na zahraniční trhy. Pokud dojde ke zvýšení kurzu domácí měny, může dojít k tomu, že exportér poté není schopen být konkurenceschopný v zemi odbytu a tím pádem nemůže naplnit své prodejní meze na určitém trhu. Naopak někdy může dojít k tomu, že kurzový vývoj usnadní podniku přístup na určitý trh. Vliv vývoje měnového kurzu na podnikatelské cíle je často označován jako ekonomická expozice (25).

Podniky, které často působí na zahraničních trzích, vyjadřují obvykle svá pasiva a aktiva v různých zahraničních měnách. To je typické, pokud má podnik bankovní účet vedený v cizí měně. Změny kurzů měn poté vytvářejí změny v bilančních hodnotách aktiv i pasiv. Nejedná se však o skutečné zisky či ztráty, ale změny kurzů jsou pouze výsledkem nového kurzového přepočtu při vyvážení bilance. Popsané vystavení riziku se nazývá riziko oceňování a je typické pro podniky se sítí poboček nebo dceřiných společností v zahraničí. (25)

Společnosti, které jsou součástí mezinárodního sektoru, musí dbát nejen na vývoj kurzu jednotlivých měn, ale také věnovat pozornost faktorům, které jejich pohyb zapříčiňují. Predikce měnových kurzů není snadná a vychází jak z vývoje ekonomického, tak i z vývoje neekonomického. Ke snížení kurzového rizika existuje spousta nástrojů, kterými je možné měnit vliv měnových kurzů na výsledky činnosti v zahraničních ekonomických vztazích. (25)

---

<sup>9</sup> Kurzové změny mohou mít vliv na podnik, pokud by došlo k revaluaci HRK a tím by došlo ke zdražení pobytu pro zákazníky z Eurozóny. Naopak pokud, by došlo k devaluaci HRK, stal by se turistický areál cenově příznivějším a mohl by se očekávat zvýšený zájem turistů.

Mezi nejčastěji používané patří:

- operace na devizovém trhu,
- prodej pohledávky,
- využívání měnových doložek,
- započtení rizika do ceny. (25)

### **Riziko odpovědnosti za výrobek**

Poslední riziko souvisí s ochranou spotřebitele na trzích vybraných vyspělých zemích, zejména Spojených států amerických a Evropské Unie. Výrobce je plně zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět zákazníci jako následek vady výrobku. Hlavním požadavkem výrobků při exportu do vyspělých států je právě jejich bezpečnost. Opatřením proti tomuto riziku je při exportu výrobku pojištění. (25)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující část diplomové práce popisuje analýzu současného stavu společnosti VATES d.o.o. Analyzovaná společnost se zabývá pohostinstvím, maloobchodem, službami a turizmem. Nejprve je představena samotná společnost a její historie. Poté se diplomová práce zaměřuje na analýzu a potencial chorvatského trhu. V hlavní části je poté provedena analýza vnitřního i okolního prostředí podniku.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost VATES d.o.o. /d.o.o. = s.r.o./ (dále jen VATES) byla založena v roce 1992. Mezi její hlavní činnosti patří pohostinství, maloobchod, služby a turizmus. Pro lepší přehlednost slouží následující výpis (28):

<b>Název společnosti:</b>	VATES d.o.o.
<b>OIB (IČO):</b>	02962841838
<b>Datum zápisu do obchodního rejstříku:</b>	2. 4. 1992
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo:</b>	Prezida VI, č. 26, Vir, Chorvatsko
<b>Vlastníci:</b>	Radka Nešporová – podíl 75% Ivo Nešpor – podíl 25%
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000,- kuna (3 600 000,- Kč, při současném kurzu k datu 6.12 2016 1 HRK = 3,6 Kč)

**Předmět podnikání:**

- pohostinství,
- počítačové a příbuzné aktivity,
- obchod s nemovitostmi,
- ostatní turistické služby v tuzemsku i v zahraničí,
- zastupování cizích společností,
- nákup a prodej zboží,
- provozování autokempů,

- turistické služby v oblasti nautické turistiky,
- turistické služby zahrnující sportovně-rekreační aktivity nebo lovecké aktivity,
- ostatní turistické služby,
- příprava stravy a nabídka stravovacích služeb,
- příprava a podávání pití a nápojů,
- nabídka ubytovacích služeb,
- příprava stravy ke konzumaci na jiném místě s nebo bez obsluhy. (28)

Jak je výše uvedeno, společnost byla založena již v roce 1992 jako ryze rodinná společnost. Vlastníci viděli na chorvatském trhu v oblasti turistiky velký potenciál, a proto se rozhodli již během tehdy probíhající války, založit společnost v Záhřebu. Potenciálem pro založení podniku bylo to, že pobřeží Jadranu bylo dlouhé roky oblíbenou destinací českých turistů. Několik let po válce byly hledány možnosti pro podnikání, které se ukázaly reálné až v roce 1996, kdy společnost VATES koupila apartmánový dům na ostrově Vir v severní Dalmácii. Podnikání na tomto zahraničním trhu se jevilo jako velmi úspěšné a společnost postupně svoje aktivity rozšiřovala tím, že uzavřela smlouvy i s jinými turistickými objekty, kterým zprostředkovála pobyty českých turistů. Chorvatsko se stalo velmi oblíbenou destinací v Evropě, a proto majitelé společnosti přemýšleli, jak dále rozšířit svoji podnikatelskou činnost. V letech 2004 a 2005 začali majitelé hledat vhodnou destinaci pro výstavbu autokempu, podnětem pro tuto novou investici se stala návštěva kempového veletrhu v roce 2004 ve Splitu. V roce 2005 se společnosti naskytla příležitost koupě stavebního pozemku, který byl v plánované turistické zóně T3 – autokemp na ostrově Dugi Otok v severní Dalmácii. Vybudovat turistický areál právě v Chorvatsku bylo o to jednodušší, že majitelé již měli zkušenosti s podnikáním na tomto zahraničním trhu, je zde menší jazyková bariéra jelikož se také jedná o slovanský stát a dalším důvodem je i poměrně snadná infrastrukturalní dostupnost. (28)

Po koupi pozemku v roce 2005 bylo nutné obstarat řadu povolení, jejichž získání trvá v Chorvatsku bohužel déle než například v České republice. Jistým pozitivem se stalo vstoupení Chorvatska do Evropské Unie, které proběhlo v červenci roku 2013 a značně urychlilo proces pro výstavbu turistického areálu na ostrově Dugi otok.

Pod kapitolou jsou shrnuty nejdůležitější body pro vypracování SWOT analýzy. Silné stránky označené jako S, slabé stránky označené jako W, hrozby označené jako T a příležitosti označené jako O.

S1: Podnikatelské zkušenosti majitelů

S2: Dobrá myšlenka

### 3.2 Turistický areál

Jak již bylo zmíněno výše, pozemek pro výstavbu turistického areálu byl koupen již v roce 2005. Vize společnosti je taková, že turistický areál nebude mít více než 50 ubytovacích jednotek a kapacitu větší než 200 lidí. Hlavním důvodem toho rozhodnutí je to, že majitelé zde chtějí vybudovat malý rodinný areál, který spadá do kategorie tzv. „mini kempů“ a tato kategorie areálů je čím dál více populární. Podmínkou stát se „mini kempem“ je to, že areál nesmí nabízet více než 50 ubytovacích jednotek. Dalším důvodem pro tento krok jsou i mírnější pravidla pro kategorizaci a snadnější legislativa. Název areálu CAMP MANDARINO byl vytvořen z důvodu snadné zapamatovatelnosti a také proto, že v předkladu z italského jazyka se jedná o mandarinky, které na ostrově Dugi Otok běžně rostou (28).

<b>Název areálu:</b>	Camp Mandarino
<b>Adresa:</b>	Soline 23287, Dugi Otok, Chorvatsko
<b>Předpokládané datum otevření:</b>	1. 5. 2017
<b>Kapacita areálu:</b>	200 osob
<b>Počet ubytovacích jednotek</b>	49
<b>Logo areálu:</b>	



Obrázek 4: Logo turistického areálu (28)

Turistický areál se bude skládat ze tří hlavních sektorů, kterými jsou recepce, restaurace a prodejna s potravinami. V rámci snižování nákladů bude v sobě budova recepce spojovat i prodejnu s potravinami, jelikož dojde ke snížení nákladu režijních i nákladů na zaměstnance. Skladovací prostor pro prodejnu bude umístěn přímo v budově v oddělené místnosti. Další budovou bude restaurace, která bude umístěna na břehu moře a to z důvodu větší atraktivity pro návštěvníky restaurace, kteří při její návštěvě budou mít přímý kontakt s mořem. Skladovací prostor pro materiál používaný v restauraci bude řešen ve sklepních prostorách budovy z důvodu dobrých skladovacích podmínek a zejména z důvodu toho, že v areálu nebude narušena příroda další budovou. Nezbytnou součástí areálu bude sanitární prostor pro hosty, který bude umístěn v horní části kempu, aby byl co nejvíce vzdálen od pláže. Sanitární prostor bude zahrnovat dámské a pánské toalety, dámské a pánské sprchy a dle zákona EU bude zahrnovat i koupelnu pro osoby s invalidním postižením. Součástí bude i technická místnost, ve které bude umístěno tepelné čerpadlo a další potřebné technické vybavení jako například ovládání automatického zavlažování, chlorátor vody apod. Z důvodu, že se jedná o výstavbu ekologického areálu, budou k ohřevu vody v sanitárních prostorech sloužit solární panely a k ohřevu vody v ostatních budovách poslouží tepelné čerpadlo.

Pro snadnější orientaci slouží následující obrázek, představující návrh, jak areál bude v budoucnu vypadat.



Obrázek 5: Mapa turistického areálu (28)

### 3.2.1 Obecné informace o destinaci Dugi Otok

Dugi otok je ostrov nacházející se v severní Dalmácii. Ostrov je dlouhý 45 km a jak je i přímo v názvu ostrova, jedná se o „dlouhý ostrov“. Rozloha ostrova je 113km<sup>2</sup> a řadí se tak mezi 7 největších ostrovů Chorvatska. Dugi Otok má celkem 1500 obyvatel. Na jižní straně ostrova se nachází Národní Park Telašćica, který je velkou atrakcí pro turisty. Na opačné straně ostrova je možné vidět jednu z 25 nejkrásnějších přírodních pláží světa Sakarun. Správní obcí ostrova je vesnice Sali, ve které žije téměř polovina obyvatel. Ostrov má celkem 12 vesnic včetně již zmíněného Sali. (24)

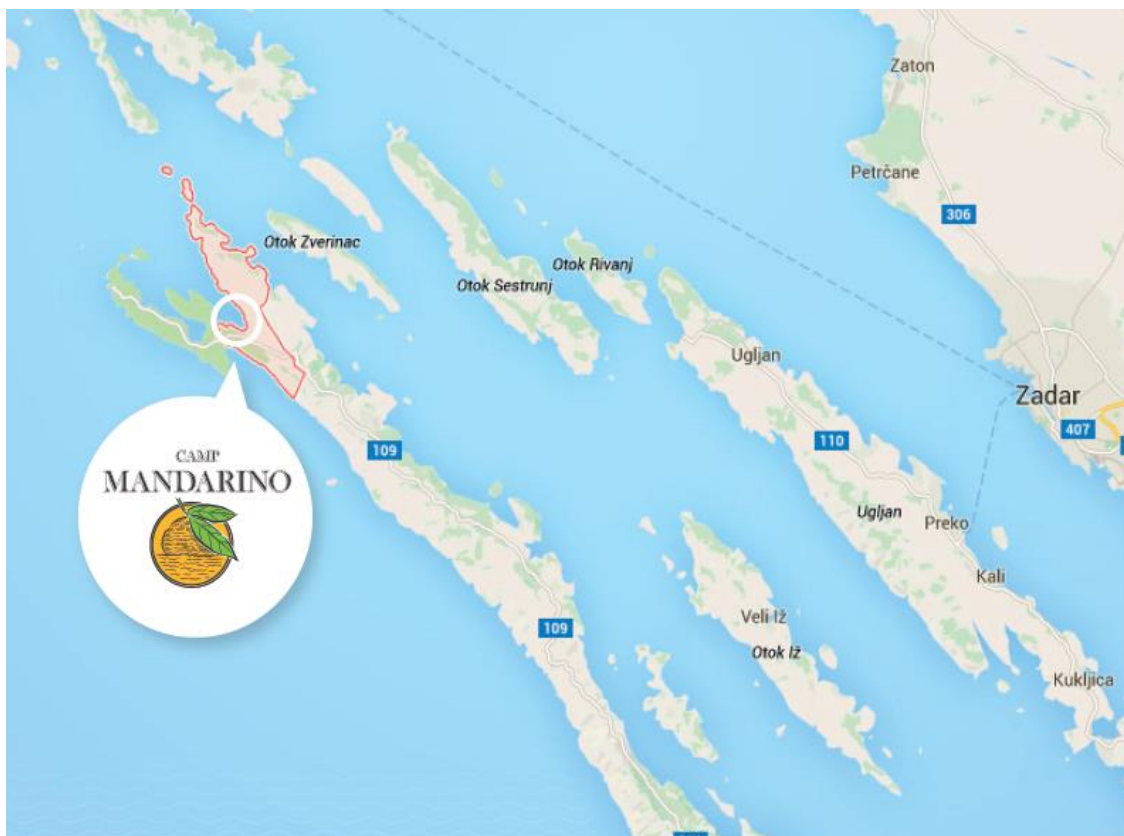
Hlavním hospodářstvím na ostrově je rybolov, kterým se živí většina místních obyvatel. Ve správní obci Sali se nachází malá továrna na výrobu rybích konzerv. Továrna Mardešić byla založena v roce již v roce 1905, a její výrobky se exportují do mnoha zemí Evropy. V posledních letech vznikají v okolí ostrova umělé sádky pro chov ryb, díky kterým se velký počet ryb může exportovat do jiných zemí Evropy. Ostrov bohužel poskytuje málo pracovních příležitostí, takže z tohoto pohledu, je továrna pro místní obyvatelstvo velmi významná. (24)

Další rozšířenou činností místního obyvatelstva je pěstování olivovníků a následná výroba olivového oleje. Tato činnost je běžná pro každou z 12 vesnic na ostrově. Dále se na ostrově vyrábí med a kozí produkty. Samozřejmostí je, že na ostrově se pěstují citrusové stromy. (24)

V posledních 10 letech ostrov zaznamenal zvětšený zájem o tuto turistickou oblast, což je způsobenou krásnou přírodou, kterou v současné době vyhledává stále více turistů.

Pod kapitolou jsou shrnuty nejdůležitější body pro vypracování SWOT analýzy. Silné stránky označené jako S, slabé stránky označené jako W, hrozby označené jako T a příležitosti označené jako O.

S3: Výborná poloha



Obrázek 6: Zobrazení umístění turistického areálu (28)



### 3.2.2 Komunální infrastruktura

Komunální infrastruktura ostrova Dugi Otok bude popsána z hlediska elektrické přípojky, vodovodní přípojky, kanalizační sítě a svozu komunálního odpadu.

- **Elektrická přípojka**

Turistický areál bude mít vybudovánu vlastní trafostanici pro zásobování turistického areálu elektřinou. Důvodem pro vybudování je nepřítomnost dostatečně silné přípojky, která by dostatečně zásobovala turistický areál elektřinou. Tato nová trafostanice bude mít postačující kapacitu pro zásobování turistického areálu. Finanční náklady spojené s výstavbou této trafostanice budou muset být hrazeny společností VATES.

- **Vodovodní přípojka**

Na ostrově Dugi Otok není v současné době vybudována vodovodní síť, která by jednotlivé objekty zásobovala pitnou vodou. Na ostrově není dostupný větší zdroj pitné vody, který by mohl zásobovat turistické areály. Každá vesnice na tomto ostrově má obecní cisterny, kterými je zásobována obecní nádrž na vodu a z těchto nádrží je zásobováno obyvatelstvo pitnou vodou. Tyto nádrže se plní vodou z lodi Zrmanja, která přijíždí s pitnou vodou z města Zadar každé 3-4 týdny. Z tohoto důvodu budou muset být vybudovány velké zásobníky na vodu cca o objemu 500 000 litrů, které bude plnit již zmíněná loď Zrmanja.

#### **Kalkulace objemu nádrže na vodu**

Kapacita areálu:	200 lidí
Průměrná spotřeba vody na 1 osobu:	120 litrů (28)
Spotřeba vody za jeden den = $200 * 120 = 24\,000$ litrů vody.	

Kapacita nádrže bude tedy dostačující na 20 dní.

- **Kanalizační přípojka**

Na ostrově Dugi Otok není v současné době vybudována ani kanalizační síť. Proto bude nutné vybudovat autonomní biologickou čistírnu odpadních vod. Vzhledem k tomu, že na ostrově chybí i výše zmíněný vodovod, bude nejlepším řešením vybudovat

biologickou čistírnu odpadních vod s 3. stupněm čištění (membránovou čistírnu). Voda z této čistírny bude používána pro již zmíněný systém automatického zavlažování a po dalších úpravách bude použita pro splachování WC v sanitárních prostorech, tak aby docházelo k úspoře pitné vody.

- **Svoz komunálního odpadu**

Svoz komunálního odpadu je zajišťován obecním úřadem hlavního města Sali. Svoz probíhá z důvodu vysokých teplot každý den a je za úplatu. Odpad z celého ostrova se odváží každý den trajektem na centrální skládku v blízkosti Zadaru. Bohužel v současné době nedochází na tomto ostrově ke třídění odpadu.

### **3.3 Vstup na chorvatský trh**

V této podkapitole jsou popsány základní charakteristiky Chorvatska, ekonomické údaje, údaje o turistickém ruchu, vstup Chorvatska do Evropské Unie, podmínky pro zahraniční investory a daňový systém této země.

#### **3.3.1 Základní charakteristika Chorvatska**

<b>Oficiálním název:</b>	Chorvatská republika
<b>Rozloha:</b>	56 594km <sup>2</sup>
<b>Počet obyvatel:</b>	4 272 000
<b>Státní zřízení:</b>	Parlamentní republika, hlava státu prezident
<b>Správní členění:</b>	21 žup, 430 občin
<b>Hlavní město:</b>	Záhřeb
<b>Měna:</b>	1 kuna (HRK) = 100 lipa. (24)

Po skončení druhé světové války se Chorvatsko stalo součástí Federativní lidové (socialistické) republiky Jugoslávie. V roce 1991 se většina obyvatel v probíhajícím referendu rozhodla pro samostatnost Chorvatska a na základě toho byla vyhlášena nezávislost. V roce 2009 vstoupila tato země do NATO a v roce 2013 do Evropské Unie (dále jen EU), což bude dále popsáno detailněji. Dále je země členem OSN, Rady Evropy a v řadě dalších mezinárodních politických, hospodářských, humanitárních,

obchodních a celních organizací a sdružení, při nichž má svá zastupitelstva, vyslance a pověřence. (24)

Výkonná moc je v rukou prezidenta a vlády. Prezident je volen každých 5 let přímou volbou obyvatelstva. Zákonodárná moc je svěřena jednokomorovému parlamentu, který je složen z nejméně 100 a nejvíce 160 poslanců a je volen každé 4 roky. (27)

Chorvatsko je dynamicky se rozvíjející zemí oblasti západního Balkánu, která díky své rozloze a počtu obyvatel patří ke středně velkým zemím. (16)

### 3.3.2 Ekonomické výsledky

Chorvatská vláda již delší dobu bojuje s veřejnými financemi, které není schopna dostat pod kontrolu. V následující tabulce jsou uvedeny základní makroekonomické údaje.

Tab. 2: Makroekonomické údaje Chorvatska (18)

Název položky / rok	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v běžných cenách (mil. EUR)	44 441	44 220	43 707	43 959	43 110
Reálné tempo růstu HDP (%)	-1,7	-0,3	-2,2	-1,0	-0,4
HDP/obyvatele (EUR)	10 191	10 451	10 301	10 243	10 160
Deficit obchodní bilance (mil. EUR)	-6 231	-6 686	-6 884	-6 587	-6 983
Míra nezaměstnanosti (v %)	17,4	17,9	21,9	20,7	20,00
Míra inflace (v %)	1,5	2,3	3,4	2,2	0,2
Příjmy z turistiky (mil. EUR)	6 230	6 617	6 859	7 203	7 500
FDI (mil. EUR)	1 069	1 036	1 134	741	259

Jak je vidět ve výše uvedené tabulce, reálné tempo růstu HDP mělo v letech 2010-2014 klesající tendenci, která byla způsobena celosvětovou hospodářskou krizí. To bylo také způsobeno strukturou chorvatského exportu, silnou domácí měnou a relativně drahou pracovní silou. V roce 2015 (údaje z roku 2015 nejsou zahrnuty v tabulce) došlo k velkému nárůstu průmyslové výroby, ten společně s vzrůstající domácí poptávkou, zvýšenými příjmy z turistiky a zvýšeným exportem jsou hlavními tažnými silami růstu HDP v roce 2015 a s výhledem ještě většího růstu v roce 2016. Z důvodu toho, že Chorvatsko je orientováno především na sektor turistického ruchu, který je sezonní záležitostí, dosahuje nezaměstnanost v této zemi vysokých čísel. Obchodní bilance, tedy

rozdíl mezi importem a exportem, je v mínusových hodnotách. V roce 2014 byla tato bilance v mínusové hodnotě 7 miliónu EUR. Tento nepříznivý vývoj v obchodu se zbožím je alespoň z části vyvážen službami spojenými s turistickým ruchem.

V tabulce je velmi zřejmé, jak je pro Chorvatsko důležitý turistický sektor. Příjmy z turistiky mají každým rokem vzrůstající tendenci, v roce 2014 došlo k příjmu z turistiky 7,5 miliónům EUR. V roce 2015 se počítá s dalším růstem právě v tomto sektoru. Tento rok by měl být rekordní v celé chorvatské historii a překonat tak, nejlepší roky, kdy Chorvatsko bylo součástí bývalé Jugoslávie a to roky 1988 a 1989. Důvodem je stále zvyšující se zájem o Chorvatsko, zlepšení dálniční infrastruktury, nové letecké a železniční spoje a také uprchlická krize v jiných dříve oblíbených destinacích.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny příjmy, výdaje a z toho plynoucí deficit v Chorvatsku. Bohužel výsledky v této oblasti jsou pro Chorvatsko velmi nepříznivé. Deficit státního rozpočtu se nadále pohybuje okolo 3,7 % HDP, což není málo, ale stále se jedná o nižší částku než je například v Portugalsku, Itálii nebo v Řecku. Ke snižování veřejného dluhu by mohly v budoucnu pomoci příjmy z privatizace státních podniků, kterou slibuje chorvatská vláda již několik let. (18)

Tab. 3: Příjmy a výdaje v mil. HRK (18)

Název položky / rok	2010	2011	2012	2013	2014
Příjmy celkem	107 466	107 069	109 558	108 585	109 667
Výdaje celkem	120 323	119 939	118 730	123 505	126 325
Deficit	-14 012,4	-12 869,8	-10 000,7	-16 225	-16 658

Velkým problémem, se kterým se chorvatská ekonomika potýká, je poměrně silná tzv. šedá ekonomika. Je to velké zadání pro novou vládu, aby se pokusila tuto šedou ekonomiku co nejvíce eliminovat. Tato ekonomika se nejvíce projevuje v turistickém ruchu.

Jelikož je Chorvatsko členem EU, jsou tedy tyto negativní výsledky makroekonomických ukazatelů pod ostrou kritikou Evropské komise a Chorvatsko se tedy musí snažit negativní trendy změnit. Tyto negativní trendy může pomoci změnit nově zvolená vláda, díky které by mohlo dojít k nastartování chorvatské ekonomiky a přílivu zahraničních investic

Následující tabulka zaznamenává obchodní bilanci Chorvatska.

Tab. 4: Obchodní bilance v mil. EUR (18)

Název položky / rok	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoz zboží	8 905	9 589	9 628	9 589	10 347
Dovoz zboží	15 137	16 281	16 215	16 527	16 692
Obchodní obrat	24 042	25 870	25 834	26 381	27 039
Saldo	-6 232	-6 692	-6 587	-6 938	-6 345

V tabulce je možné vidět, že vývoz zboží je menší než jeho dovoz do země. To nám ukazuje, že struktura vyráběného zboží v Chorvatsku nepokrývá plně potřebu místního trhu. Z tohoto důvodu, je Chorvatsko nuceno spoustu zboží dovážet. Zajímavým údajem v tabulce je dovoz zboží, kdy se předpokládalo, že vstupem Chorvatska do EU prudce vzroste konkurence dováženého zboží z EU, ale v tabulce se to nijak výrazně neprojevalo. V roce 2015 ale nastal výrazný nárůst exportu zboží, který vzrostl o 10,8% oproti roku 2014. Došlo i k nárůstu importu, který taktéž vzrostl, konkrétně o 5,7%. Struktura dováženého zboží není úplně zdravá, jelikož klesá podíl dovozu strojů a technologií a roste podíl dovozu masa a masných výrobků. Vstupem Chorvatska do EU a s tím spojeným předpokládaným čerpáním evropských fondů, můžeme v příštích letech očekávat zlepšení obchodní bilance. Pokud společnosti začnou čerpat evropské fondy a stavět výrobní haly, továrny apod. dojde k trvalému zlepšení vývozu zboží v budoucnu a zároveň ke snížení nezaměstnanosti. Další ekonomické údaje a analýzy jsou provedeny v kapitole PESTE analýza.

### 3.3.3 Obchodní bilance ČR a Chorvatska

Bilance mezi ČR a Chorvatskem je stále stabilní s přetrvávajícím českým aktivním saldem. To znamená, že vývoz českých výrobků je větší než dovoz chorvatských výrobků na náš trh. I když v Chorvatsku panuje stále hospodářská krize, představuje pro nás Chorvatsko významného odběratele českého zboží. V roce 2014 dosáhl český vývoz 400 miliónů EUR. Ekonomická spolupráce mezi oběma zeměmi představuje stále se zvyšující potenciál a nemusela by v budoucnu znamenat pouze výměnu zboží a služeb, ale i vstup českého kapitálu do chorvatských podniků, vytváření joint ventures či akvizic v oblasti potravinářství nebo v oblasti cestovního ruchu. Vzájemnému obchodu prospívá i kladné vnímání české produkce, její již delší dobu známá kvalita i cena,

dlouhodobě dobré vztahy mezi oběma zeměmi, jazyková blízkost, ale i zvyšující se úroveň českých turistů, kteří pravidelně jezdí za turistikou na chorvatské pobřeží. (18)

Pro české exportéry jsou zajímavé oblasti rozvoje a obnovy dopravní infrastruktury, konkrétně železniční, dále oblast ekologie a čištění odpadních vod, produkce elektrické energie a dodávky pro energetické odvětví, dodavatelská a subdodavatelská aktivita pro chorvatský zpracovatelský a potravinářský průmysl a zdravotnictví. Velmi nadějným sektorem je i cestovní ruch. (18)

### **Desatero pro podnikání s Chorvatskem**

1. **Informace o oblasti a oboru** – je důležité se na nové teritorium dobře připravit, kvalitní příprava nám dokáže ušetřit čas i peníze.
2. **Místní partner** – je dobré si předem rozmyslet, jestli bude lepší na trh vstoupit sám nebo se společníkem. Určitě se nevyplácí jednat za zády našeho obchodního partnera, trh je malý a tohle se nevyplácí. Trh je malý, navíc záporné zprávy se šíří rychle i do okolních regionů.
3. **Vstup na chorvatský trh** – vstup je dlouhodobý proces vyžadující trpělivost. Proces obvykle trvá 3-4 roky, v ideálním případě 2 roky.
4. **Jazyk** – určitě je vhodné mít připravené katalogy a další materiály o výrobcích a službách v chorvatském jazyce.
5. **Nabídka financování** - přidanou hodnotou při prezentaci technologií a výrobků je i připravená nabídka jejich financování. V Chorvatsku jsou finanční zdroje více nákladné a ne tak snadno dostupné jako v jiných zemích EU.
6. **Osobní jednání** – písemná a e-mailová komunikace není tak efektivní. Preferuje se osobní účast, zde jsou obchody založeny především na osobních vazbách.
7. **Dostatek času** – v Chorvatsku se nespěchá, to znamená, že po jednáních obvykle následuje neformální pozvání na oběd, kávu či večeři. Je nezdvořilé pozvání odmítnout.
8. **Bariéry vstupu na trh** – na chorvatském trhu je dobré se připravit na problémy s korupcí, netransparentností veřejných zakázek, na upřednostňování místních podniků ve výběrových řízeních aj. Vstupem do EU tyto bariéry postupně mizí.

9. **Špatná platební morálka** – ta je bohužel na tomto trhu typická. Je možné se setkat s tím, že platby trvají v některých případech i déle než 90 dnů. Je dobré si tyto platební podmínky alespoň ošetřit ve smlouvě.
10. **EU** – určitě je vhodné využít zkušenosti z čerpání fondů EU, které jsou po vstupu Chorvatska do EU velmi aktuálním tématem. (16)

### **3.3.4 Daňový systém v Chorvatsku**

Ekonomické změny, které v Chorvatsku nastaly, vedly k reformě daňové soustavy. Ta se začala více podobat té daňové soustavě, které je uplatňována v západoevropských zemích s rozvinutým tržním hospodářstvím. Nově zavedený daňový systém zrovnoprávnil postavení všech daňových poplatníků, tj. domácích i zahraničních fyzických a právnických osob. Daňový systém v Chorvatsku je poměrně složitý, a proto jsou popsány pouze nejdůležitější daně. Daně jsou rozděleny mezi přímé a nepřímé daně. Do přímých daní patří daň z příjmu právnických osob a daň z příjmu fyzických osob. Do nepřímých daní se řadí daň z přidané hodnoty, spotřební daň a daň z převodu nemovitostí. Dalším příjmem jsou místní poplatky, cla a příspěvky ze sociálního pojištění. (18)

#### **Daň z přidané hodnoty – DPH (chorvatsky PDV)**

Na začátku roku 2013 se Chorvatsko rozhodlo zavést daň z přidané hodnoty 25% na veškeré druhy zboží a služeb. DPH 5% zůstalo na základní potraviny (mléko, chléb), léky, noviny, zdravotní pomůcky apod. DPH 13% je platné pro odborné magazíny, jedlé tuky a oleje, potraviny pro děti, cukr. Velmi důležité je v této diplomové práci uvést, že DPH na turistické služby je taktéž 13% a bylo v roce 2013 sníženo z 23%. Na restaurační služby je DPH taktéž 13%. (18)

#### **Spotřební daň**

Spotřební daň se týká určitých produktů a je placena výrobcem nebo dovozcem v absolutní výši za jednotku míry. V Chorvatsku se vztahuje na kávu, ropné produkty, tabákové výrobky, pivo, alkohol, nealkoholické nápoje, automobily a další motorová vozidla, lodě, letadla a luxusní zboží. Chorvatska vláda se na jaře roku 2015 rozhodla zvýšit spotřební daň pohonných hmot a cigaret. Toto opatření by mělo zvýšit příjmy státního rozpočtu. (18)

### **Daň z příjmu právnických osob**

Daň ze zisku se vztahuje na obchodní společnosti nebo jiné právnické osoby, které samostatně a trvale provádí hospodářskou činnost s cílem vytvořit zisk a to výrobou, prodejem a poskytováním služeb. Daň z příjmů právnických osob je stanovena za příslušný hospodářský rok a průběhem roku se platí zálohy na základě daňového přiznání za předešlý rok. Daň z příjmu právnických osob je 20%. (18)

### **Daň z příjmu fyzických osob**

Poplatníkem této daně je osoba vydávající zdanitelný příjem. V Chorvatsku od roku 2010 platí progresivní zdanění, což znamená, že je aplikována různá sazba daně z příjmu na různé skupiny obyvatelstva. Lidé s příjmem do 2 200 kuna mají sazbu daně 12%, při mzdě od 2 200 kuna do 13 200 kuna je sazba daně 25% a při větší mzdě než je 13 200 kuna je daňová sazba 40%. Bohužel tento krok v Chorvatsku vede k tomu, že lidé dostávají fixní část mzdy oficiálně a další část mzdy neoficiálně, aby se vyhnuli vysokému zdanění. (18)

### **Elektronická evidence tržeb**

Fiskalizace neboli elektronická evidence tržeb byla v Chorvatsku zavedena v roce 2013 ve dvou skupinách. První z nich byla zavedena v lednu na střední a velké podniky a pohostinství. Od července 2013 se fiskalizace týká téměř všech. Zavedením elektronické evidence tržeb se snížila sazba DPH v restauračních službách z 25% na 13%. (17)

Díky fiskalizaci vybralo Chorvatsko více finančních prostředků na daních a jeho rozpočet je poprvé za osm let v primárním přebytku (ten nezahrnuje splátky dluhů, rozpočty organizací sociálního zabezpečení a místních samospráv). Pokračující trend růstu příjmu peněz z DPH v roce 2015 potvrzuje, že zavedení elektronické evidence tržeb bylo zdařilé, protože díky ní došlo již dříve ke snížení daně z přidané hodnoty i daně z příjmů, a i přesto vedla k růstu inkasa. (18)

Dle nejnovějších statistik došlo k meziročnímu nárůstu vybraného DPH o 2,1 mld. HRK a inkaso DPH v červenci roku 2015 dosáhlo výše 4,2 mld. HRK a jedná se tak o



nejvyšší dosažený výsledek od zavedení daňových reforem. Zároveň s fiskalizací byla v Chorvatsku rapidně snížena sazba DPH pro vybrané sektory. (18)

### **3.3.5 Vstup Chorvatska do EU**

Chorvatsko vstoupilo do Evropské Unie 1. července roku 2013 a stalo se tak jejím 28. členem. Na chorvatském území tedy platí volný pohyb osob, zboží a služeb tak, jako v jiných zemích EU. Je nutné však dodat, že Chorvatsko se nestalo členem schengenského prostoru a proto na hranicích i s členskými státy EU stále probíhají pasové kontroly. Vstup do EU přinesl řadu politických, institucionálních i ekonomických změn. V Chorvatsku stále jako měna platí Kuna a přijetí měny EUR se předpokládá po roce 2019. (18)

Jako většina zemí, si i Chorvatsko myslelo, že vstup do EU zemi ihned rapidně pomůže jak v ekonomické, tak v politické situaci. Jak ale můžeme vidět v tabulkách či grafech v této diplomové práci, není tomu tak. Dokonce je možné říci, že zemi v některých ohledech i ublížil. Zlepšení v některých ekonomických ukazatelích se začne projevovat až po 2-4 letech po vstupu země do EU. (29)

Je možné říci, že vstup Chorvatska do EU byl každopádně velmi pozitivním signálem pro turistický ruch, který od vstupu kontinuálně roste. Turisté z jiných států EU se mohou v Chorvatsku tedy cítit bezpečněji, protože tam od vstupu platí pravidla EU, tedy podobná jako v jejich domácí zemi. Konkrétně se toto zjednodušení týká cestovního a zdravotního pojištění. (29)

Také legislativa, kterou bude v blízké budoucnosti Chorvatsko plně harmonizovat spolu s EU, bude příznivější a jednodušší pro společnosti z EU, které budou chtít podnikat na chorvatském trhu. Bude pro ně tak jednodušší založit zde dceřinou společnost, uskutečnit joint ventures nebo akvizici. Ohledně zaměstnávání osob z jiných států EU, je to stále stejně složité, jako by Chorvatsko v EU nebylo. Chorvatsko se drží svých legislativ, které doposud nejsou v úplném souladu s legislativou EU. (29)

Vstupem do EU se očekává nárůst vzniku výrobních společností, které tak mohou čerpat finance pro rozvoj z fondů EU. Mohou získat finanční zdroje pro vybudování či rekonstrukci svých výrobních hal a tím tak nabídnout pracovní pozice pro stovky lidí.

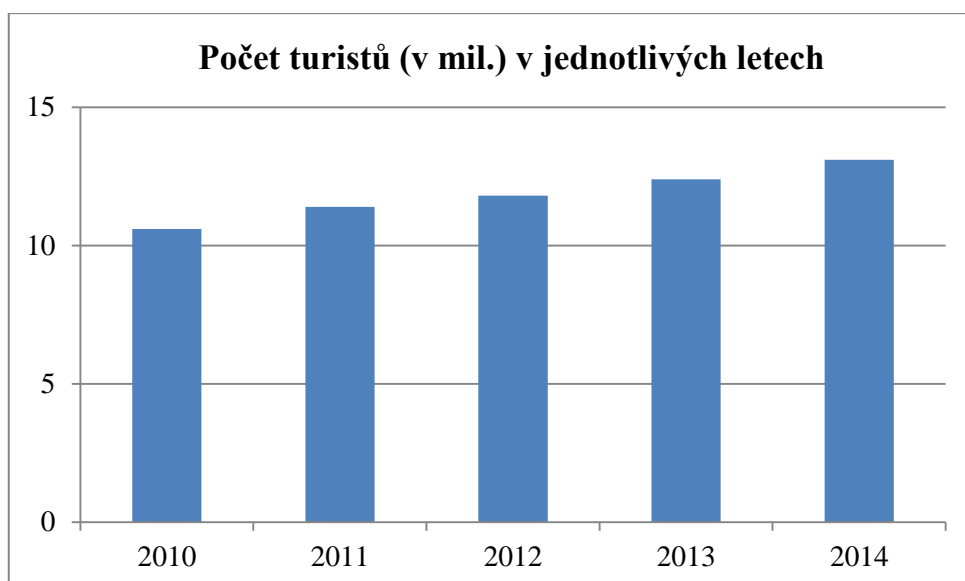
Tímto krokem by v budoucnu mohlo dojít ke snížení nezaměstnanosti v Chorvatsku. V oblasti výrobních společností, které jsou schopny exportovat svoje výrobky, má Chorvatsko oproti jiným státům EU velký deficit a představuje to velkou výzvu, jakým způsobem podporovat společnosti, které mají exportní potenciál. Dále se se vstupem do EU dá očekávat podpora tzv. startupů, které mohou přivést zajímavé zahraniční investory do Chorvatska. (29)

### **3.3.6 Turistický ruch v Chorvatsku**

Chorvatsko je velmi oblíbenou zemí pro turisty z celé Evropy. Důvodem je krásné pobřeží o celkové délce 6 278km, téměř 1233 ostrovů a ostrůvků, čisté moře, krásná příroda a také bezpečnost země. Dalším důvodem je také propracovaná dopravní infrastruktura jak v samotném Chorvatsku, tak i v okolních státech, kterými se projíždí. Chorvatsko se stává stále oblíbenější destinací, ve které chtějí lidé svoji dovolenou strávit. V následujících statistikách je číselně i graficky znázorněn vzrůstající turistický ruch v této zemi. Statistiky budou zpracovány za období 2010 – 2014, pro rok 2015 ještě nejsou statistiky zcela dokončeny, proto budou uvedeny pouze dosud známé statistické údaje. (24)

#### **Počet turistů**

Následující graf ukazuje, jakým tempem roste počet turistů přijíždějících na území Chorvatska. Jak můžeme vidět v grafu, hodnoty mají růstovou tendenci. V roce 2010 bylo turistů 10,6 milionů a v posledním analyzovaném roce 2014 jich je již 13,1 miliónů. Jedná se tak o 23% nárůst od roku 2010 do roku 2014. Příliv turistů je ovlivněn politickou a bezpečnostní situací v dříve oblíbených destinacích, jako je například Řecko, Turecko nebo Tunisko. V blízké budoucnosti se očekává ještě větší nárůst turistů, což je zapříčiněno vstupem Chorvatska do EU v roce 2013. (19)

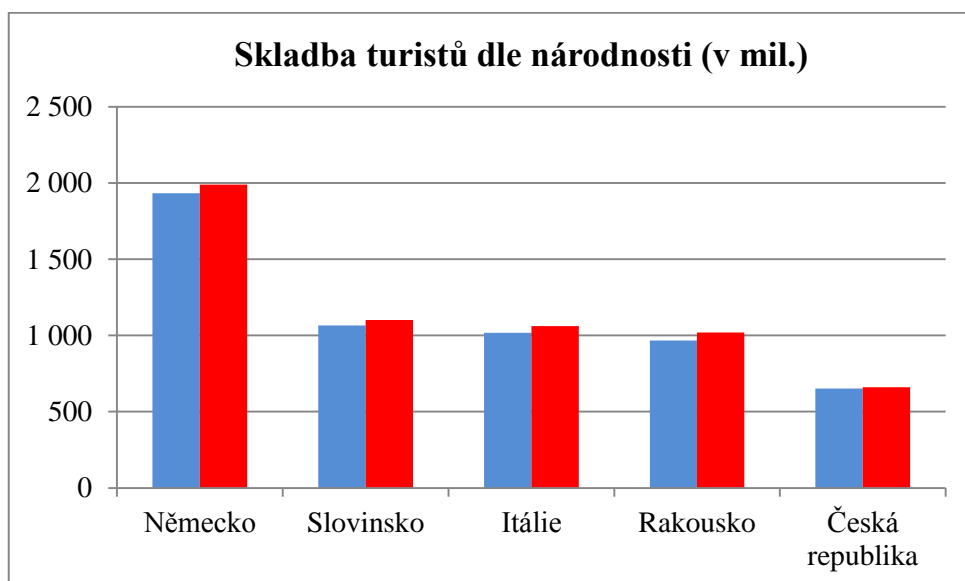


Graf 1: Počet turistů v jednotlivých letech (19)

### **Skladba turistů navštěvující Chorvatsko**

Na dalším grafu je možné vidět skladbu turistů navštěvující Chorvatsko. Tato statistika je z důvodu přehlednosti zpracována pouze za roky 2013 a 2014 a zahrnuje 5 nejvíce zastoupených zemí. Nejvíce turistů pochází z Německa, což se dá předpokládat i k velikosti této země. Pokud se již němečtí turisté rozhodnou cestovat do pro ně vzdáleného Chorvatska, jejich průměrná doba pobytu je nejdelší ze všech analyzovaných zemí. Průměrná doba jejich dovolené je 7 dní. Dalším důvodem je krásná příroda a z jejich pohledu nízké ceny v přímořských letoviscích. Na druhém místě je Slovinsko a to z toho důvodu, že dříve bylo Slovinsko součástí bývalé Jugoslávie a má tak k chorvatskému pobřeží historicky velmi kladný vztah. Slovinci si v Chorvatsku stále připadají jako doma, což zdůrazňuje i jejich jazyková vybavenost chorvatským jazykem. Zároveň je pro ně chorvatské pobřeží velmi jednoduše dostupné. Itálie je na třetím místě návštěvnosti Chorvatska, jedním z hlavních důvodů je to, že na chorvatském pobřeží jsou ceny v průměru nižší než na italském pobřeží. Dalším důvodem je členitost pobřeží a velké množství ostrovů, které v Itálii chybí. Posledním důvodem je také snadná dostupnost, jak automobilem, tak trajekty, kterými je možné se dopravit do měst Split a Zadar z italské Ancony. Na čtvrtém místě je Rakousko. Hlavním důvodem atraktivity Chorvatska pro rakouské turisty je dopravní dostupnost a také z jejich pohledu nízké ceny služeb v přímořských turistických destinacích. Česká

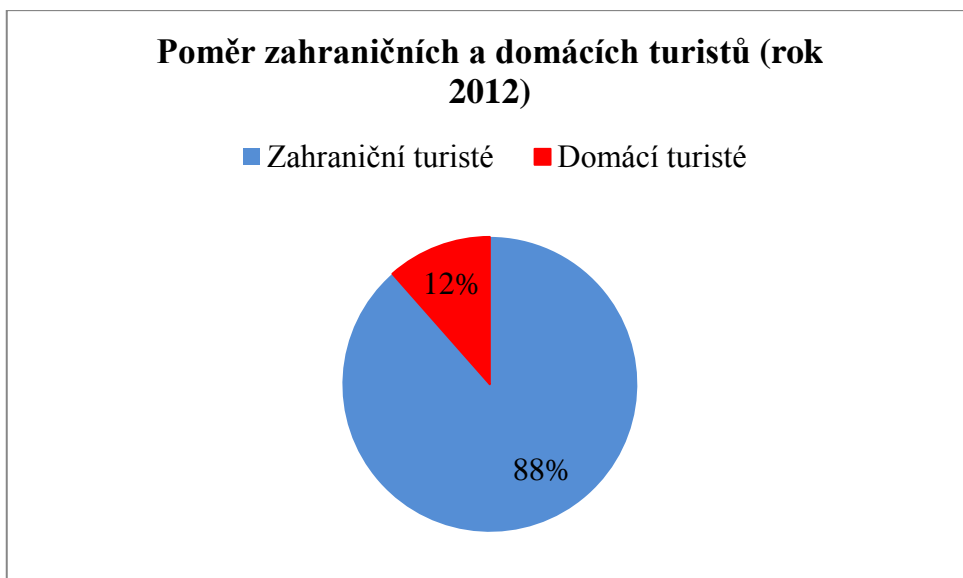
republika obsazuje 5. příčku za sousedícím Rakouskem. Jak můžeme opět vidět v tomto grafu, počet turistů každým rokem roste.



Graf 2: Skladba turistů dle národnosti (19)

#### **Poměr domácích a zahraničních turistů**

Zajímavou statistikou je poměr turistů domácích a zahraničních. Jak je patrné z grafu, jasně převažuje počet zahraničních turistů nad těmi domácími. Hlavním důvodem je to, že Chorvatsko je se svými 4,2 milióny obyvatel menším státem a tím pádem nemůže emitovat o mnoho více turistů do přímořských oblastí. Ve statistikách také nejsou uvedeni majitelé víkendových domů na pobřeží, které řada Chorvatů vlastní a proto je statistika tímto údajem lehce zkreslená.

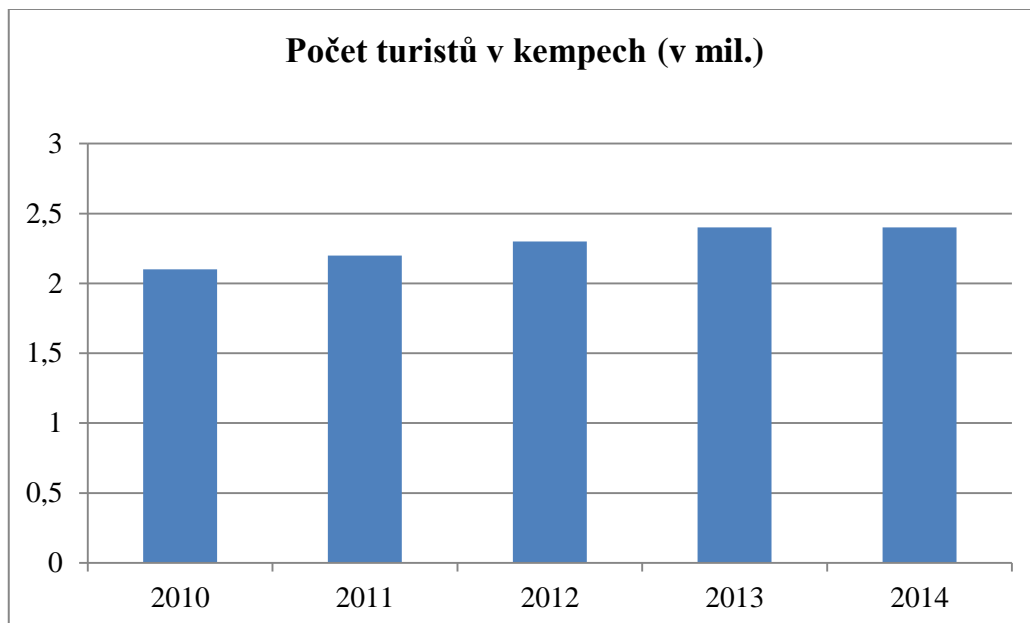


Graf 3: Poměr zahraničních a domácích turistů (19)

### **Vzrůstající počet turistů v kempech**

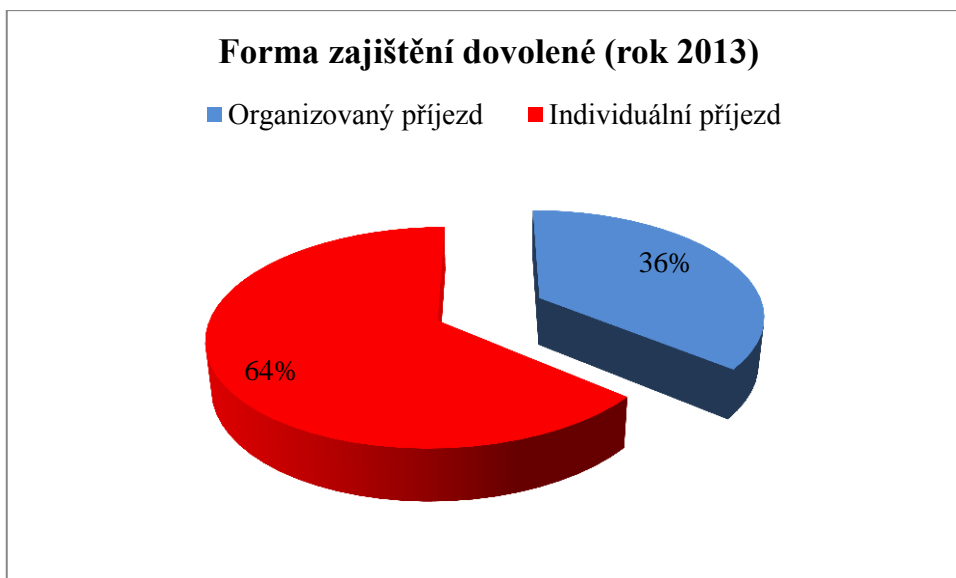
Pro tuto diplomovou práci je nezbytná statistika o turistech cestujících do kempů a kempových areálů. V níže uvedeném grafu můžeme vidět, že zájem o kempování v posledních letech stoupá, což je pozitivní vstupní podmínka pro vybudování kempového turistického areálu. V posledních letech dávají turisté přednost dovolené v přírodě a proto je velmi populární ubytování v kempech, které jsou ve velké většině umístěné mimo hlavní turistické destinace, města a vesnice. Ubytování v kempech nahrává absenci existence malých rodinných hotelů, které by se nacházely uprostřed přírody, taktéž mimo hlavní turistické destinace. To je způsobeno mimo jiné i chorvatskými zákony o územním plánování, které neumožňují stavbu hotelů či malých rodinných hotelů blíže než 100 metrů od břehu moře. Tato zákonná úprava se ale netýká kempových areálů, což jim dává značně velkou výhodu. Z toho důvodů mnoho kempů nabízí ubytování v tzv. mobilních domcích a tím pádem turisté nejsou nuceni vlastnit karavan či stanové vybavení a mohou si připadat jako v hotelu na břehu moře uprostřed přírody. Důvodem popularity kempových areálů je také to, že tito turisté nemusejí provádět rezervaci několik měsíců dopředu, jak je tomu u hotelu či apartmánů, ale mohou přijet do kempového areálu bez rezervace. To upravuje zákonná úprava, dle které musejí kempové areály ponechat 50% svých ubytovacích kapacit nerezervovaných předem pro náhodně přijíždějící turisty nebo ty, které si to rezervují v den příjezdu.

Pokud se jim v kempových areálech nelíbí, jsou se svým karavanem či stanovým vybavením mobilní a svobodní a mohou se tak lehce přesunout do jiného kempového areálu.

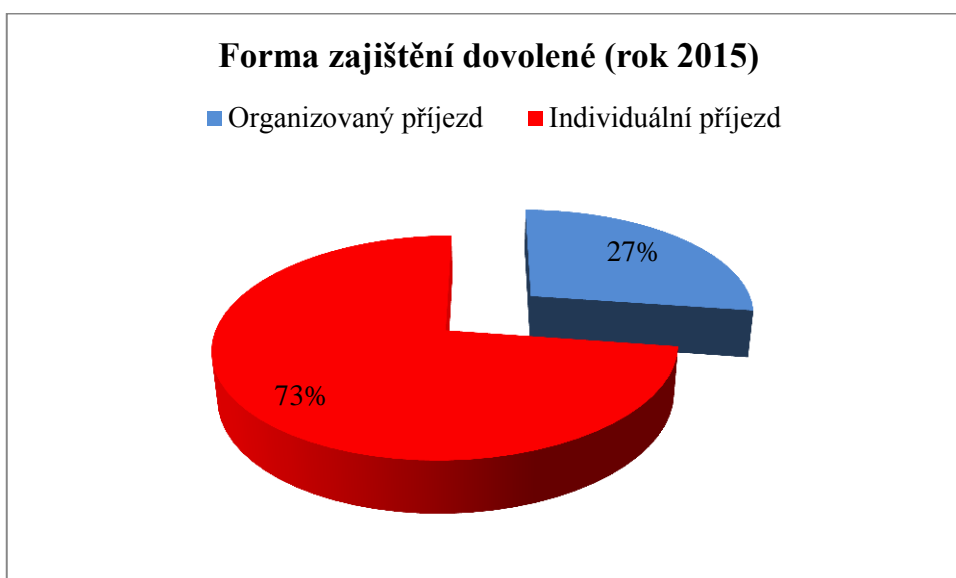


Graf 4: Počet turistů v kempech (19)

Výše zmíněnou skutečnost, lze vypožorovat i z následujících grafů, na kterých můžeme vidět rozdíl mezi lety 2013 a 2015, kdy došlo k značnému úbytku turistů (téměř 10%), kteří si plánují a zajišťují svoji dovolenou pomocí turistických kanceláří nebo agentur. Je tedy možné konstatovat, že se počet turistů využívajících turistické agentury nebo kanceláře snižuje a tím pádem tedy trend cestovat samostatně i bez rezervací roste. Z tohoto pohledu lze téměř jasně říci, že vybudování turistického areálu je vhodnější a méně rizikové než výstavba hotelu. V kempovém areálu jsou turisté svobodnější, nemají přesně určený čas snídane či večere, mohou si připravit grilování přímo na své parcele a být tak co nejvíce nezávislí. Turisté ubytováni v kempových areálech nejsou navíc v neustálém kontaktu s personálem, jako je tomu v hotelovém zařízení. Jak již bylo zmíněno, mohou přicestovat bez rezervace a při nespokojenosti jednoduše vyměnit kempový areál za jiný. Velkou výhodou je také to, že turisté ubytováni v kempovém areálu tráví většinu dne na čerstvém vzduchu a nepohybují se tak v uzavřených budovách.



Graf 5: Forma zajištění dovolené rok 2013 (19)

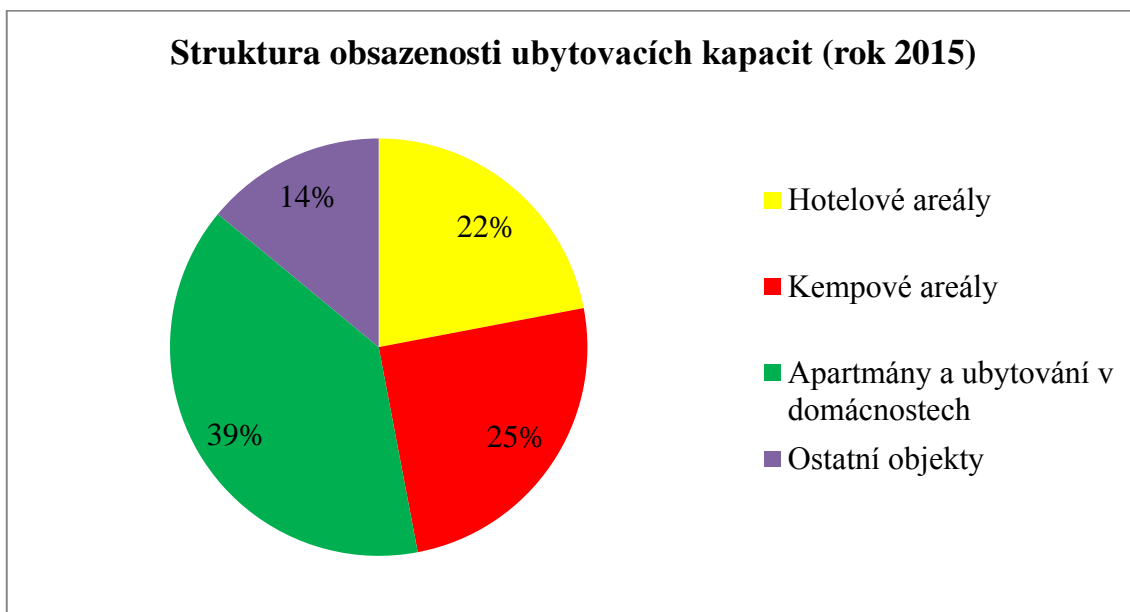


Graf 6: Forma zajištění dovolené rok 2015 (19)

### **Skladba obsazenosti ubytovacích komodit**

Dalším zajímavým grafem je znázornění zastoupení jednotlivých ubytovacích komodit. Největší zastoupení je u apartmánů a ubytování v domácnostech. Druhé největší zastoupení mají kempové areály, jejichž procento se navíc každým rokem zvyšuje asi o 1%. Zajímavou informací je, že klesá počet ubytovaných turistů v hotelových resortech, kde je pokles od roku 2013 do roku 2015 o 4%. V této statistice můžeme vidět již dříve

popsané skutečnosti a to, že turisté čím dál více vyhledávají nezávislost a svobodu. Proto si pro svoji dovolenou vybírají ubytování v domácnostech, apartmány či kempové areály, kde nejsou omezováni téměř žádnými pravidly. 39% turistů preferuje strávit svoji dovolenou v apartmánech nebo v ubytování v domácnostech a většina nich jezdí každý rok na to stejné místo, z důvodu vytvoření dobrých vztahů s hostitelem. Majitelé těchto ubytovacích kapacit v Chorvatsku jsou známi pro svoji pohostinnost a vstřícnost, což řada turistů ocení a tak se vracejí i další roky na stejné místo.

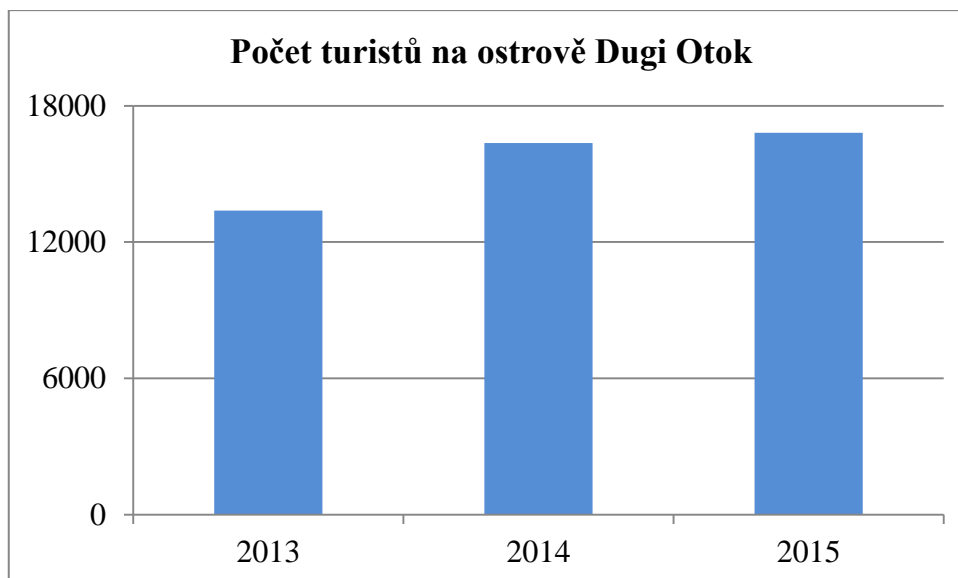


Graf 7: Struktura obsazenosti ubytovacích kapacit (19)

### **Turisté na ostrově Dugi Otok**

V posledním grafu lze vidět zvyšující se turistický ruch na ostrově Dugi Otok. To je zapříčiněno stále se zvyšujícím zájmem o dovolenou strávenou v krásné a klidné oblasti s čistým mořem. V roce 2013 strávilo na tomto ostrově svoji dovolenou celkem 13 381 turistů. O rok později byl, zaznamenán nárůst turistů o 22%, což lze považovat za skvělý výsledek. V roce 2015 bylo turistů na ostrově ještě o něco více než v roce 2014, celkem jich bylo 16 806. Dle grafu lze předpokládat, že v roce 2016 bude zájem o turistický ruch na ostrově Dugi Otok ještě větší.





Graf 8: Počet turistů na ostrově Dugi Otok (19)

Na základě statistiky turistického ruchu v Chorvatsku lze konstatovat, že turistický ruch zde každým rokem rapidně stoupá. Což je jeden z klíčových ukazatelů pro výstavbu turistického areálu právě v Chorvatsku. Dalším klíčovým ukazatelem je vzrůstající zájem o pobyty v kempových areálech. Velmi dobrým výsledkem je i rostoucí zájem o pobyty na ostrově Dugi Otok, který je zvolenou destinací právě pro výstavbu turistického areálu. Všechny tyto faktory ukazují, že výstavba kempového areálu je reálná a má velký potenciál úspěchu.

### 3.4 Interní a externí analýza

V další kapitole jsou provedeny důležité analýzy pro úspěšný podnikatelský plán. Mezi tyto analýzy patří model 7S, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza PESTE a závěrečnou analýzou je SWOT analýza, která sumarizuje výše zmíněné metody a analýzy.

#### 3.4.1 Model 7S

Model 7S je již podrobněji popsán v teoretické části diplomové práce a skládá se z těchto elementů: strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

## **Strategie podniku**

Podnikatelský subjekt se pohybuje v turistickém ruchu, a proto se jeho strategie může odlišovat od podniků působících v jiném odvětví. Hlavní strategií analyzovaného podniku je poskytování kvalitních služeb svým klientům, neustálá inovace a modernizace turistického resortu, rozšiřování nabídky služeb či zlepšení finanční situace. Další strategií je určitě i odlišení se od stávající konkurence a to tak, že zákazníkům budou poskytovány nadstandartní služby při přiměřených cenách.

## **Struktura podniku**

Jak již bylo popsáno v profilu společnosti, v analyzované společnosti se pohybují dva vlastníci. Těmi jsou Radka Nešporová s podílem 75% a Ivo Nešpor s podílem 25%. Společnost nemá žádné dceřiné společnosti. Účetnictví je prováděno externí společností. Vzhledem k tomu, že majitelé disponují vlastním kapitálem, který nabyli díky dřívějším podnikatelským zkušenostem, bude celý projekt financován z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že se předpokládá, že projekt bude úspěšný a zároveň se jedná o rodinný podnik, vzniká zde šance pro reinvestování finančních prostředků ze zisku zpět do turistického areálu či do jiné nové aktivity. Organizační struktura podniku bude detailněji popsána v organizačním plánu.

## **Informační systém**

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost fungující na zahraničním trhu, musejí být používané informační systémy v souladu se zákony Chorvatska. Turistický resort bude složen celkem ze tří subjektů – restaurace, recepce a prodejna. Z důvodu odlišných daňových povinností ve zmíněných subjektech, musí být informační systém kompatibilní pro fungování celého resortu na jedné informační platformě. Vybraným informačním systémem bude Luceed, který dokáže pracovat v reálném čase ve všech třech potřebných subjektech. Jedná se o domácí chorvatský systém. Nezbytností je plně funkční internet, jelikož v Chorvatsku platí zákon o fiskalizaci a systém tedy musí být v neustálém spojení s Centrální daňovou správou v Záhřebu. V informačním systému Luceed – recepce se budou provádět jak rezervace, tak i přihlašování a odhlašování hostů, předběžné kalkulace a faktury. V systému Luceed - restaurace budou prováděny příjemky zboží, normativy pro pokrmy, vedení skladů a samozřejmě i objednávkový

system. Posledním částí informačního systému je Luceed – prodejna, který také bude sloužit pro vedení skladu, příjemky zboží a pro samotný prodej zboží na prodejně.

Dle platného zákona o turistických poplatcích, musí společnost využívat informační systém CMS, ten slouží pro přihlašování a odhlašování hostů.

### **Styl práce vedení**

Jak již bylo zmíněno několikrát, společnost má dva vlastníky, kteří jsou v rodinném vztahu, jedná se tak vlastně o malou rodinnou společnost. O společnosti mají svoji vlastní představu, ve které se shodnou a chtějí podnik vést na základě vlastních zkušeností a vizí. Turistický resort, který bude mít kapacitu až 200 hostů a bude provozovat restauraci i obchod, není samozřejmě možné řídit pouze vlastníky. Svoje myšlenky a vize tak vlastníci budou delegovat na další zodpovědné osoby, které budou v turistickém resortu pracovat. Těmi bude manažer restaurace a manažer recepce. Manažeři budou mít za úkol naplňovat vize a cíle vlastníků společnosti a snažit se tak o bezproblémový a úspěšný chod celého turistického resortu. Vlastníci nejsou pouze těmi, kteří by podnik řídili z České republiky, ale i oni se budou aktivně podílet na hladkém fungování turistického resortu. Jednotliví manažeři budou také fungovat jako jeden celek, kdy spolupracují jeden s druhým a mají společné cíle a vizi, jak by měl turistický resort fungovat. Tato představa bude následně předávána i dál, tedy mezi řadové zaměstnance resortu, kteří budou přicházet do osobního styku s hosty a společná vize podniku bude tak tedy předávána napříč celým podnikem.

### **Spolupracovníci**

Způsobití a spokojení zaměstnanci jsou nezbytným faktorem pro úspěch každého podniku. Největší snahou bude stmelování kolektivu pomocí pravidelných schůzek či jiných mimopracovních aktivit, během kterých se zaměstnanci blíže seznámí a to jim může být nápomocno v pracovním procesu. Velkým požadavkem na zaměstnance je, aby byli za každé situace profesionální a snažili se tak maximálně uspokojit požadavky hostů. Jelikož je turistický resort v středozezemním pásmu Evropy a bude zde docházet zde k velmi vysokým teplotám, musejí být zaměstnanci maximálně odpočatí, aby se mohli na svoji práci co nejvíce soustředit. Díky mimopracovním aktivitám si odpočinou

a zároveň vědí, že jejich oporou je manažer, který jim může pomoci při jakémkoli problému.

### **Schopnosti**

Na osoby pracující v cestovním ruchu je vyvíjen tlak především na jejich jazykové znalosti, které jsou jedním z klíčových předpokladů pro práci v tomto sektoru. Společnost se bude podílet na zdokonalování jazykových znalostí tím, že svým zaměstnancům zabezpečí jazykové kurzy alespoň dvou světových jazyků. Zejména pro manažery recepce a restaurace je to klíčový atribut. Zaměstnanci musejí prokazovat schopnost vykonávat sezónní práci, která se liší především v tom, že musejí být připraveni pracovat každý den ve vysokých teplotách a vysokém nasazení.

### **Sdílené hodnoty**

Již výše bylo uvedeno, vize a cíle procházejí od vlastníků společnosti napříč celým podnikem. Zaměstnanci si nesmějí dovolit pokazit jméno společnosti a to jak na stranu zákazníků, tak i v pracovním kolektivu. Za každé situace musejí sdílet hodnoty podniku, i když je jejich názor odlišný od názoru vlastníků či manažerů podniku. Základním požadavkem tedy je, aby se zaměstnanci podíleli na uspokojování potřeb zákazníků, které je nezbytným předpokladem pro úspěšné fungování každé společnosti.

Pod kapitolou jsou shrnuty nejdůležitější body pro vypracování SWOT analýzy. Silné stránky označené jako S, slabé stránky označené jako W, hrozby označené jako T a příležitosti označené jako O.

- S4: Rodinná společnost
- S5: Vlastní zdroje financování
- O1: Možnost zaměstnání pro ostatní členy rodiny
- O2: Rozvinutí nového podnikání

### **3.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

V této části diplomové práce je provedena analýza odvětví a rizik, která mohou nastat od stávajících konkurentů, potencionálních konkurentů, ze strany odběratelů či dodavatelů a vyskytnutím substitutů.

#### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Na ostrově Dugi Otok existuje od roku 2013 pouze jeden kempový areál a tím je Camp Kargita. Ten se nachází na samotném severním cípu ostrova. Kemp nabízí hostům prodejnu s potravinami a malý bar s rychlým občerstvením. Nevýhodou tohoto kempového areálu je častý a silný vítr, který přichází z otevřeného moře směrem z Itálie. Ceny v areálu jsou poloviční vůči plánovaným cenám v turistickém areálu Camp Mandarino a tomu odpovídající i nabízené služby. Další slabou stránkou Campu Kargita je to, že nenabízí svým hostům přípojku pitné vody na parcelách, tudíž jsou hosté nuceni zvýšené opatrnosti pro čerpání vody do svých karavanů. Tento konkurent může představovat pro turistický areál Camp Mandarino minimální riziko, jelikož je dle mého názoru orientován na odlišnou klientelu. Jistou nevýhodou ale je, že majitelé tohoto kempu jsou místní občané, který si chrání své území a proto zde může vzniknout určitý negativní vztah pro Camp Mandarino. Za další možné konkurenty lze považovat i apartmánové domy či hotely, ale zde je nutno říci, že hosté jezdící do kempového areálu disponují svým vlastním karavanem či stanem a proto nemají potřebu vyhledávat ubytování v apartmánech nebo hotelech. Možnou konkurencí jsou samozřejmě i kempové areály na pobřeží, ale zde je nutné ovšem podotknout, že turisté vyhledávající klid a čisté moře vyhledávají spíše kempové areály na klidnějších ostrovech.

#### **Riziko vstupu potencionálních konkurentů**

Mezi hlavní bariéry vstupu potencionálních konkurentů jsou velké počáteční investice pro výstavbu turistického areálu. Další možnou překážkou je to, že územní plán na ostrově Dugi Otok je měněn každých 5 let a zatím v plánu není žádný jiný kempový areál uveden. Je tedy možné říci, že během 5 let riziko potencionálních konkurentů nehrozí. Jakmile uplyne pět letů lhůta je samozřejmě možné, že se někdo z konkurentů o výstavbu nového turistického areálu pokusí. I to ale nebude lehkým úkolem, jelikož ostrov spadá pod chráněnou krajinnou oblast a proto je projektování a výstavba areálu

provázena složitou administrativou, která by mohla potencionálního konkurenta od tohoto zájmu odradit. Dalším možnou bariérou je také koupě pozemku, což není úplně snadné. Důvodem je to, že pozemky jsou vlastněny několika generacemi a několika majiteli a není jednoduché získat prodejní souhlas současně od všech majitelů.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Hlavním dodavatelem bude společnost METRO d.o.o., která bude dodávat potraviny i další produkty do restaurace i do prodejny. Pokud by dodavatel rapidně zvýšil ceny produktů nebo by například zrušil dodávku zboží na ostrov Dugi Otok, nepředstavovalo by to tak velké riziko pro turistický areál, jelikož v oblasti Zadaru existují další dvě společnosti, které zavázejí své produkty na ostrov Dugi Otok. Proto by se majitelé společnosti mohli rozhodnout pro změnu dodavatele. Ceny produktů se u společnosti METRO d.o.o. mění každým dnem, a proto je toto riziko zvýšení cen pravděpodobné. Drobnějšími dodavateli potravin jsou dodavatelé přímo z ostrova, od kterých budou dodávány lokální potraviny. Zde riziko zvýšení ceny zřejmě nehrozí, jelikož tito drobní obchodníci si váží, že své produkty mohou prodat dále a proto je riziko zvýšení cen velmi malé. Bohužel jsou ale tito lokální prodejce velmi závislí na počasí, které významně ovlivňuje jejich úrodu. Proto zde hrozí riziko jejich zániku či pouze přerušení dodávek produktů, pokud by klimatické podmínky měli negativní vliv na úrodu. Tomuto riziku by se podnik vyvaroval tak, že by lokální produkty neměl ve své nabídce a kupoval by náhradu těchto produktů u svého velkého dodavatele potravin METRO d.o.o..

### **Smluvní síla odběratelů**

Zákazníky budou tvořit samostatně působící zákazníci, které spojuje záliba v kempování. Společnost nebude navazovat vztahy s žádnými turistickými agenturami či cestovními kancelářemi, tudíž není riziko, že by se tyto velké společnosti nějakým způsobem spojili a trvali na snížení cen či na vyšších provizích. Samozřejmě bude potřeba sledovat trend cenových hladin ostatních kempů a cenovou hladinu jim mírně přizpůsobovat. Je také nezbytné, že pokud ceny v turistickém areálu budou nadprůměrné, aby zákazník poté opravdu dostal co nejvyšší službu či produkt. V současné době jsou populární internetové stránky a aplikace pro hodnocení všech

druhů ubytování. Pokud i tento turistický areál bude jejich součástí, je nutné věnovat nabízeným službám a produktům maximální pozornost. Několik špatných recenzí či možné spojení negativních zákazníků, by pro turistický areál znamenalo riziko do budoucna a mohlo by poškodit jeho dobrou image.

### **Hrozba substitučních výrobků/služeb**

Substitutem pro kempový areál by mohly být v budoucnosti vyznačená místa ve volné přírodě, kde by bylo povoleno kempování, jak je tomu například v Americe. Tento způsob kempování by byl populární v tom, že taková místa se mohou nacházet v podstatě kdekoli v nedotčené přírodě. V takovém „areálu“ by se nenacházely přesně vyznačené parcely s vodovodní i elektrickou přípojkou, jak je tomu v klasickém kempu a hosté by nebyli limitováni téměř žádnými pravidly. Tento nový trend by byl pro kempové areály, které musely pro svoji existenci a provoz splnit složité administrativní a legislativní podmínky, velmi nebezpečný. Vzhledem k tomu, že turistický areál se nachází na ostrově Dugi Otok, kde jak již bylo zmíněno je jak Národní park, tak i chráněná krajinná oblast, je proto v budoucnosti velmi nepravděpodobný vznik těchto nových areálů.

Pod kapitolou jsou shrnuty nejdůležitější body pro vypracování SWOT analýzy. Silné stránky označené jako S, slabé stránky označené jako W, hrozby označené jako T a příležitosti označené jako O.

O3: Jedinečný turistický areál na ostrově Dugi Otok

T1: Místní občané

T2: Trendy v kempování

### **3.4.3 PESTE analýza**

PESTE analýza bude zaměřena na analýzu politických a legislativních faktorů, ekonomických faktorů, technologických faktorů a také na analýzu ekologických faktorů.

### **Politické a legislativní faktory**

Chorvatsko vstoupilo do EU 1. července roku 2013, čímž zakončilo dlouhotrvající přístupové rozhovory, které začaly už v roce 2004. Bohužel radost ze vstupu do EU obyvatelům kazila dlouhotrvající ekonomická krize, což se projevilo i na volbách před vstupem do Evropského parlamentu v dubnu 2013, kdy přišla k volbám jen necelá pětina obyvatel. To ukazuje nezájem chorvatských občanů o politiku země. Na počátku roku 2015 se v Chorvatsku uskutečnili velmi vyrovnané prezidentské volby, které vyhrála dřívější členka strany HDZ (Chorvatské demokratické společenství) Kolinda Grabarová Kitarovičová. Po patnácti letech se tak stala první pravicovou vítězkou prezidentských voleb. Výsledek voleb lze chápat jako nesouhlas občanů s tehdejší ekonomickou situací země a zároveň i s politikou vládnoucí levicové koalice. Dne 8. 11. 2015 se uskutečnily v Chorvatsku parlamentní volby, o kterých se dá říci, že skončily určitou patovou situací. Což bylo způsobeno vstupem nového politického uskupení MOST, které je středově orientované. Ve 150 ti členném parlamentu získalo HDZ 61 mandátů, SDP (Strana sociální demokracie) 56 mandátů a MOST překvapivě získal 19 mandátů. Zbylá část patřila národnostním menšinám a malým stranám. Tuto situaci způsobilo prohlášení sdružení MOST, že nechtějí tvořit koalici s HDZ ani se stranou SDP. Ovšem bez MOSTu ani jedna ze zmíněných stran nemohla docílit většiny v chorvatském parlamentu a velká koalice nepřicházela v úvahu. Po jeden a půl měsíčním tvrdém vyjednávání uzavřela koaliční dohodu na konci roku 2015 strana HDZ se sdružením MOST. Došlo tedy k tomu, že 4 roky vládnoucí strana SDP odešla do opozice. Další zajímavostí je, že nová koalice se dohodla na kandidátovi na nového premiéra a tím bude nezávislý špičkový manažer z jedné nadnárodní americké společnosti Tihomir Orešković. To je nový signál pro chorvatskou veřejnost, podnikatele i zahraniční investory, že v Chorvatsku může dojít k významným reformám, které mohou přinést hospodářský růst zemi, která byla více než 6 let deklasována ekonomickou stagnací a poklesem. (28).

Jak již bylo zmíněno, jelikož je Chorvatsko členem EU, existuje tak mnoho příležitostí pro čerpání dotací z fondů EU, které dosud nebyly mnoho využívány. Je to ale pochopitelné a to z důvodu, že Chorvatsko je členem EU teprve od léta 2013. Předpokladem je, že nová vláda bude klást velký důraz právě na využívání fondů EU,



kteře by mohlo mimo jiné přinést hospodářský růst. Fondy jsou poskytovány na budování komunální infrastruktury, podpory malého a středního podnikání a v neposlední řadě také v turistickém ruchu. Střední a malé podnikání je v Chorvatsku podporováno také bankou HBOR (Chorvatská banka pro obnovu a rozvoj), která poskytuje úvěry pro vybrané sektory hospodářství. Tyto úvěry jsou za podstatněji výhodnějších podmínek těmto subjektům udělovány. Dále pro podnikání malých a středních podnikatelských subjektů existuje podpora z programu jednotlivých ministerstev. (28)

Pro podnikání v Chorvatsku je nezbytná znalost místních legislativních zákonů, které jsou v porovnání se zákony v ČR velmi komplikované. Dalším problémem je změna legislativy a to i během již rozpracovaných projektu, která přináší investorům nestabilitu.

### **Ekonomické faktory**

#### **HDP**

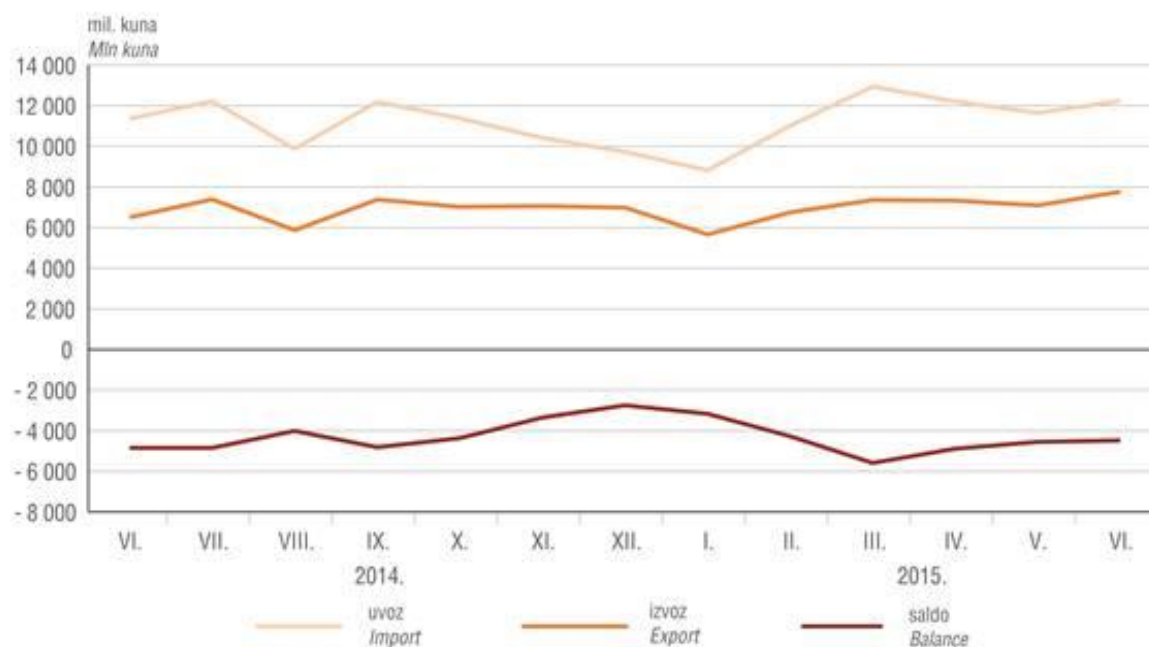
Chorvatsko bohužel nepatří mezi nejvíce ekonomicky stabilní země v EU. Do roku 2014 se zde projevovala klesající tendence vývoje HDP. Tento vývoj hrubého domácího produktu ale začal na počátku roku 2015 lehce stoupat a může být považován za poměrně pozitivní ukazatel pro chorvatskou ekonomiku, která se od roku 2009 pohybuje v recesi. Tento růst je zapříčiněn dynamicky se rozvíjícím turistickým ruchem. Růst HDP byl pozitivně ovlivněn zvýšením domácí poptávky, vzrůstajícím vývozem a nízkými cenami komodit. Ekonomický růst měl za následek snížení nezaměstnanosti, která klesla na 16,5%, což je nejmenší nezaměstnanost za posledních šest let. Na základě výše uvedených skutečností, lze konstatovat, že Chorvatsko se pomalu postupně dostává ven z vleklé hospodářské recese. Brzdou chorvatské ekonomiky je stále zvyšující se deficit státního rozpočtu, veřejný dluh, zahraniční dluh a vysoká nezaměstnanost. Podnikatelské prostředí je charakterizováno přísnou regulací a vysokými administrativními požadavky, které brání růstu země. Dalšími negativy podnikatelského prostředí je neefektivita soudního systému, vysoký počet státních podniků a omezená konkurence. (18)

Významnou změnou bylo zavedení elektronické evidence tržeb v roce 2013, které pomohlo vybrat více finančních prostředků na daních.

### Export a import

Export je pro chorvatskou ekonomiku velmi důležitý, protože v první řadě zmenšuje závislost na domácím trhu, rozděluje rizika a v neposlední řadě mají vývozní společnosti větší šance dlouhodobé působnosti na trhu. Díky exportu došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti společností na domácím trhu a ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků. Export představuje optimální model pro internacionalizaci malých a středních podniků v budoucnosti a zároveň umožňuje nové možnosti, jak se společnosti mohou zapojit do různých forem mezinárodní spolupráce. Hlavní exportní odvětví jsou: lodní průmysl, potravinářský průmysl, výroba elektrotechnických zařízení a farmaceutický průmysl. Do Chorvatska se nejvíce importují: potraviny, stroje, paliva a maziva, chemikálie a dopravní stroje. Na níže zobrazeném grafu lze vidět bilanci exportu a importu na chorvatském území. Export pokrývá 60% dovozu a deficit 40% je kryt z vývozu služeb z turistického ruchu. (23)

**G-1. ROBNA RAZMJENA S INOZEMSTVOM OD LIPNJA 2014. DO LIPNJA 2015.**  
FOREIGN TRADE IN GOODS, JUNE 2014 – JUNE 2015



Obrázek 7: Zobrazení vývozu a dovozu (23)

### Vývoz služeb – příjmy z turistického ruchu

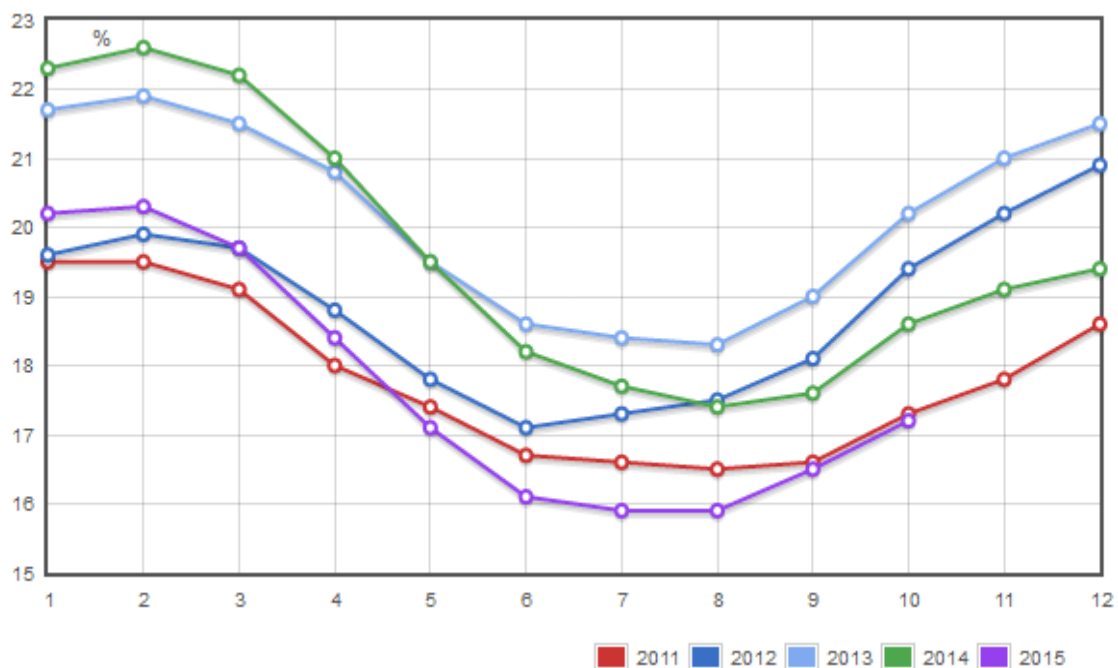
Proběhlá hospodářská krize, která ovlivnila téměř všechny oblasti podnikání, ale neměla významný vliv na turistický ruch. V níže uvedené tabulce je možné vidět, že příjmy z turistického sektoru jsou neustále rostoucí, což je pro ekonomiku Chorvatska velmi důležité. Turistický ruch tvoří 18% HDP a je tedy nejvýznamnějším hospodářským segmentem. I přesto, že turistický sektor přináší do státní poklady mnoho finančních prostředků, daň z přidané hodnoty na turismus zůstává stále na její již delší dobu nezměněné hodnotě a to je 13%. Pokud porovnáme DPH v konkurenčních středomořských turistických zemích jako je Bulharsko a Itálie, je DPH na turistické služby v Chorvatsku stále vysoké. V budoucnu lze ale očekávat jeho snížení a tím i větší konkurenceschopnost turistického segmentu. (18)

Tab. 5: Příjmy z turistického ruchu v mil. EUR (18)

Název položky / rok	2010	2011	2012	2013	2014
Příjmy z turistiky	6 230	6 617	6 859	7 203	7 500

### Nezaměstnanost

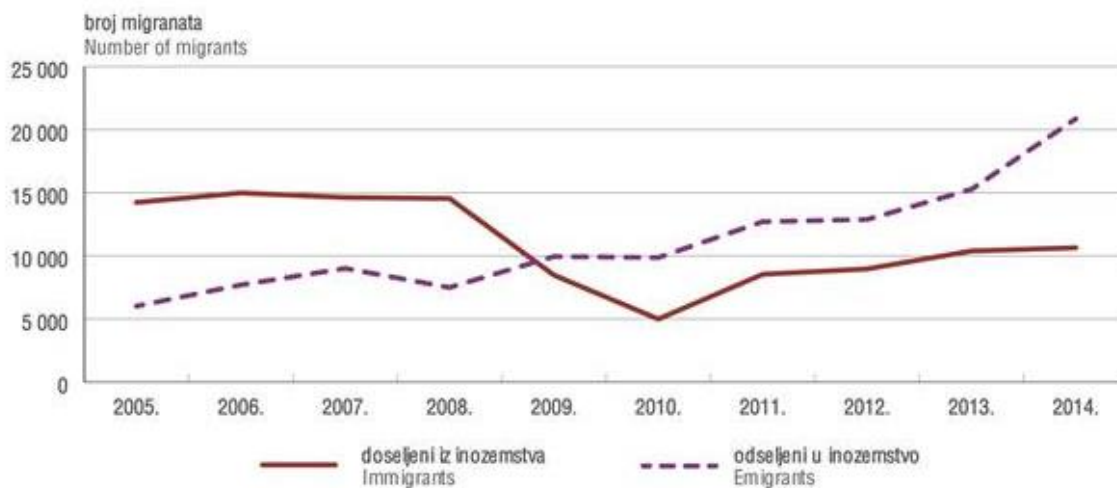
V následujícím grafu je možné vidět míru nezaměstnanosti v letech 2011 až 2015 v jednotlivých měsících roku. Při analýze grafu lze konstatovat, že v letních měsících nezaměstnanost klesá, což je způsobeno rozvinutým turistickým ruchem, který v letních měsících dává práci řadě občanů. Rok 2015 patří mezi nejúspěšnější roky, co se nezaměstnanosti týče za posledních 6 let. Důvodem je čím dále více rozvíjející se turistický ruch, vznik nových pracovních míst díky vstupu Chorvatska do EU a také zlepšující se ekonomická situace této země. (19)



Obrázek 8: Nezaměstnanost od roku 2011 do 2015 (26)

### Sociální faktory

V posledních letech se Chorvatsko potýká s demografickým problémem odlivu obyvatelstva, který je možný vidět i v následujícím obrázku.



Obrázek 9: Vyobrazení přílivu a odlivu obyvatelstva (26)

Z obrázku je zřejmé, že Chorvatsko opouští každým rokem více a více místním občanů. V letech 2005 – 2008 byl větší příliv migrantů, který se stěhoval do Chorvatska. V roce 2009 ale nastal zlom, kdy více lidí odchází z Chorvatska, než se do Chorvatska stěhuje.

V roce 2014 vyšplhal počet emigrujících občanů na 20 858. Nejvíce z těchto emigrujících občanů míří do Německa, kde doufají v lepší a kvalitnější život. Odcházejí zejména lidé pracující v odvětví lékařství a v oblasti IT. (19)

Obyvatelstvo Chorvatska tvoří z největší části Chorvaté (90,42%), druhou nejpočetnější skupinou obyvatelů jsou Srbové, kteří tvoří 4,36%. Mezi menšiny, které žijí na území Chorvatska, dále patří obyvatelé Bosny a Hercegoviny, Itálie, Albánie a Romové. (19)

### **Technologické faktory**

Chorvatsko disponuje propracovanou silniční infrastrukturou, která v posledních letech byla dostavěna téměř až na jih chorvatského pobřeží. Tento krok přispěl ke značnému rozvoji turistického ruchu, jelikož došlo ke zkrácení celkové doby cestování automobilovými prostředky. Zároveň tento krok pomohl i v kamionové dopravě. Důležitými kroky bylo vybudování dvou tunelů – Sv. Rok a tunel Mala Kapela. V současné době jsou dálnice majetkem státu a jsou na všech úsecích zpoplatněné. I když se v posledních měsících hovoří o privatizaci těchto dálnic, zatím k ní nedošlo.

Stejně jako silniční infrastruktura, je propracována i železniční doprava, která je více využívána pro průmyslové než turistické účely. Chorvatská železniční síť je v celkové délce 2 974km. Chorvatské železnice jsou také ze 100% vlastněny státem. Chorvatské železnice se stali členem CER (Community of European Railways), čímž se zavazují, že přizpůsobí svůj vozový park i železniční infrastrukturu přísným technickým normám a nárokům CER-u. Cílem země je modernizovat koridor 5c, který spojuje Maďarsko s východní částí Chorvatska. I v železniční dopravě se jedná o částečné nebo úplné privatizaci. (18)

V letecké dopravě došlo také k velkému zlepšení, které je nezbytné pro úspěšný turistický ruch. V Záhřebu v tomto roce začala výstavba nového terminálu, který nabídne spoustu nových letových spojení. Další důležité letiště je ve Splitu a v Zadaru. I zde došlo k rekonstrukci, která pomohla přilákat nové společnosti provozující nová letová spojení. Nejvýznamějším leteckým spojem je v současné době Zadar – Londýn a Split – Londýn, který přepravuje během léta tisíce turistů. V posledních týdnech se

hovoří i přímém spoji Zadar – Čína, který by byl určitě dalším krokem při rozvoji turistického ruchu. (18)

Důležitou dopravou, která v Chorvatsku funguje, je doprava lodní. Zde je potřeba zmínit, že trajektová doprava je na chorvatském pobřeží provozována státní společností Jadrolinija d.o.o., která se snaží o neustálou inovaci a modernizaci svých trajektů. V posledních letech došlo ke zintenzivnění jízdních řádů, což se dá také považovat za krok, který podporuje značnou měrou turistický ruch.

I přesto, že Chorvatsko vstoupilo do EU, zatím nemá příliš rozvinutou vědu a výzkum. Můžeme však jistě v následujících letech očekávat větší čerpaní fondů z EU právě na tyto nezbytné aktivity.

### **Ekologické faktory**

Chorvatsko se začalo angažovat v ekologických projektech, kdy dominantní snahou je výstavba čističek vod a zapojení se tak do projektu ochrany Jaderského moře. Tento krok je potřebný, jelikož jak již bylo mnohokrát napsáno, turistický ruch je pro Chorvatsko je nezbytný a čistota Jaderského moře s tím úzce souvisí. Projektu se zúčastňuje přímo Vláda Chorvatska spolu s orgánem Hrvatske vode a také ve spolupráci s čerpáním fondů EU. Cílem projektu je vybudovat čističky vod a kanalizačních systémů na 47 místech pobřeží Jaderského moře. Do plánované oblasti spadá i Zadar s přilehlými ostrovy, což by znamenalo i velký přínos pro společnost VATES, která provozuje turistický resort v blízkosti Zadaru. Projekt by měl být hotov v roce 2020 a týká se i výstavby čistíren odpadních vod i ve vnitrozemí. (18)

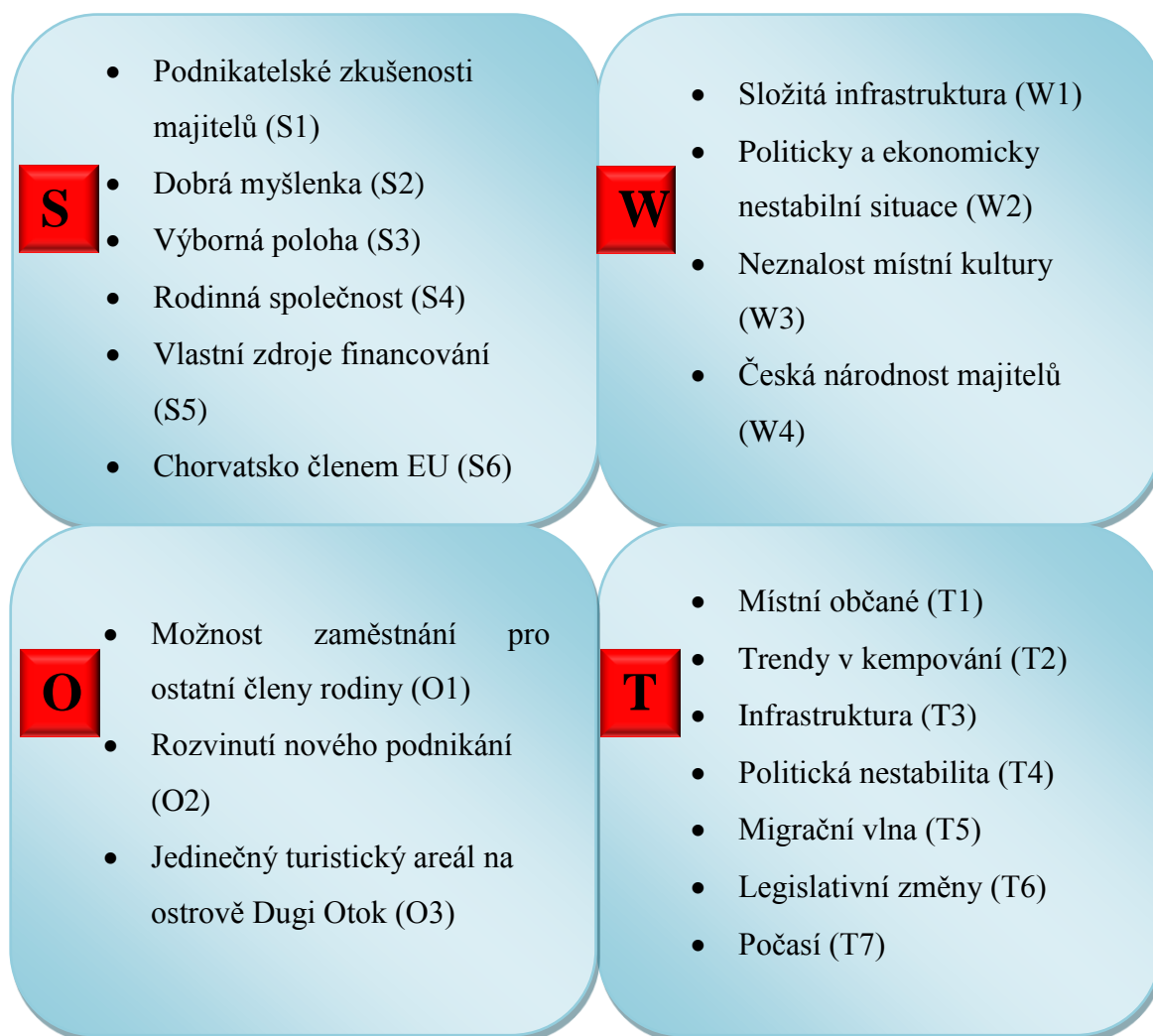
Chorvatsko leží ve středozezemním pásmu a převládají zde slunečné dny nad těmi dešťovými. Navíc turistický areál se bude nacházet na chorvatském ostrově, který je nejvíce vzdálený od pevniny, dá se zde předpokládat ještě více slunečných dnů než je tomu na pevnině. Bohužel v posledních letech ale dochází k určitým klimatickým změnám, které mohou přinést dlouhodobou změnu teplot i počasí.

Pod kapitolou jsou shrnuty nejdůležitější body pro vypracování SWOT analýzy. Silné stránky označené jako S, slabé stránky označené jako W, hrozby označené jako T a příležitosti označené jako O.

- S6: Chorvatsko členem EU
- S7: Rostoucí turistický ruch
- W1: Složitá infrastruktura
- W2: Politicky a ekonomicky nestabilní situace
- W3: Neznalost místní kultury
- W4: Česká národnost majitelů
- T3: Infrastruktura
- T4: Politická nestabilita
- T5: Migrační vlna
- T6: Legislativní změny
- T7: Počasí

### 3.4.4 SWOT analýza

V této podkapitole jsou popsány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti analyzované společnosti. Nejprve jsou nejdůležitější pojmy shrnuty v přehledném obrázku.



Obrázek 10: SWOT analýza (Vlastní zpracování).

Škála pro hodnocení důležitosti atributů pro sestavení SWOT analýzy.

**Bodové hodnocení v rozmezí 1 – 4**

**Téměř nedůležitý atribut**

**Bodové hodnocení v rozmezí 5 – 8**

**Důležitý atribut**

**Bodové hodnocení v rozmezí 9 – 10**

**Velmi důležitý atribut**



### **Silné stránky**

S1:	Podnikatelské zkušenosti majitelů	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>
S2:	Dobrá myšlenka	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>
S3:	Výborná poloha	<b>Hodnocení důležitosti: 8</b>
S4:	Rodinná společnost	<b>Hodnocení důležitosti: 4</b>
S5:	Vlastní zdroje financování	<b>Hodnocení důležitosti: 6</b>
S6:	Chorvatsko členem EU	<b>Hodnocení důležitosti: 9</b>
S7:	Rostoucí turistický ruch	<b>Hodnocení důležitosti: 9</b>

Myšlenka o vybudování turistického resortu na ostrově Dugi Otok v Chorvatsku pochází přímo od majitelů společnosti. Jak již bylo popsáno výše, majitelé již měli zkušenosti v oblasti turistiky, která po roce 2000 dosahovala v Chorvatsku čím dál lepších výsledků, a zároveň rostl zájem o kempování. (28) Díky podnikatelským zkušenostem došlo v roce 2005 ke koupi pozemku pro výstavbu kempu na ostrově Dugi otok. V této době nebyl na tomto ostrově žádný kemp či turistický areál poskytující služby v oblasti kempování. Tudíž myšlenka vybudovat zde takový areál, byla velmi reálná a měla velký potenciál úspěchu. Samozřejmě na druhé straně stojí hrozby, kterým se také budu věnovat v této kapitole.

Jedna z hlavních silných stránek je poloha turistického areálu. Kemp se nachází v odlehlé oblasti severní části ostrova Dugi Otok, která je zároveň chráněnou přírodní rezervací. Tato skutečnost je velkou výhodou, jelikož je tato oblast velmi populární mezi turisty. Kemp je situován přímo na břehu moře, což poskytuje příležitost vybudovat zde areál s kompletními službami. Poloha kempu je také ojedinělá tím, že se nachází ve stavební zóně T3 (označení T3 v územním plánu obce Sali znamená „autokemp“ s dodatečnými službami) a žádná jiná zóna na severozápadě ostrova již plánována. (28) Další silnou stránkou je, že na celém ostrově jsou pouze dva kempy, tudíž se dá říct, že konkurence je nízká.

Chorvatsko je pro turisty ze střední Evropy velmi dobře dostupné automobilem. Nejvíce turistů s obytnými automobily či stany tvoří právě obyvatelé Německa, Rakouska a Itálie (19) a tyto země jsou s Chorvatskem velmi dobře spojeny silniční a dálniční

infrastrukturou. Významnou silnou stránkou je, že turistický ruch v Chorvatsku rapidně stoupá. K tomu přispěla i nově vybudovaná dálniční infrastruktura na chorvatském území, která usnadnila a také významně časově zkrátila cestu do turistických přímořských destinací.

Chorvatsko patří mezi státy s nejčistším mořem v Evropě. Jak dokazují každoroční kontrolní odběry vody, 99% odběrů vzorků mořské vody na různých místech Jadranu je v nejvyšší kvalitě. V oblasti Zadaru navíc byly od roku 2011 všechny kontrolní odběry vody v 100% kvalitě, proto je oblast Zadaru velmi oblíbeným místem pro dovolenou. (19) Vzhledem k tomu, že turistický areál se bude nacházet na ostrově vzdáleném 15km vzdušnou čarou od pobřeží, je mořská voda v okolí ostrova v nejvyšší kvalitě. Silnou stránkou turistického areálu je jeho poloha vůči písčné pláži Sakarun, která byla zařazena mezi 25 nejkrásnějších přírodních pláží světa a je vzdálena od areálu 600 metrů.

Na základě geopolitické situace a také díky tomu, že Chorvatsko je členem EU, v se Chorvatsko stává v posledních letech stále populárnější destinací z důvodu bezpečnosti a také z již zmíněné dostupnosti. Dle každoroční statistiky roste počet turistů v Chorvatsku každým rokem zhruba o 6%. (19) Díky členství Chorvatska v EU, bude investice ochráněna zákony Evropské Unie, což bude zcela jistě bezpečnější, než kdyby tato investice byla vně EU.

Vzhledem k tomu, že majitel působí jako jednatel a zároveň spolumajitel společnosti na českém trhu zabývající se elektrotechnikou, má mnohaleté manažerské zkušenosti. Nikdy sice nepodnikal v oblasti kempování, ale i přesto má k této oblasti velmi blízký vztah, jelikož od mládí se kempování věnoval a bylo jeho velkou zálibou. Majitelé (manželé) budou financovat investici z vlastních zdrojů, které získali 25 ti letým podnikáním v jiné společnosti v České republice. Nebudou tak nuceni využívat zdroje financování formou významných úvěrů od bank či jiných institucí. Při rozšíření areálu v budoucnosti budou chtít využít možnost financování pomocí strukturálních fondů EU do turistického ruchu, které zcela jistě budou v Chorvatsku středním a malým podnikům přístupné díky vstupu Chorvatska do EU.

### **Slabé stránky**

W1: Složitá infrastruktura	<b>Hodnocení důležitosti: 5</b>
W2: Politicky a ekonomicky nestabilní situace	<b>Hodnocení důležitosti: 5</b>
W3: Neznalost místní kultury	<b>Hodnocení důležitosti: 5</b>
W4: Česká národnost majitelů	<b>Hodnocení důležitosti: 6</b>

Jako slabou stránku je možné vidět neznalost místního trhu, jelikož národnost majitelů je česká a mezi českou a chorvatskou mentalitou jsou jisté rozdíly. I když Chorvatsko je členem EU, stále se na tomto trhu setkáváme s nelehkými podnikatelskými podmínkami pro zahraniční investory. Výhodou majitelů je alespoň částečná znalost chorvatského jazyka, ale i přesto je nezbytná účast soudního překladatele při podpisu smluv či žádosti o povolení apod. Majitelé na místním trhu musejí být více opatrní, protože chorvatský trh je známý pro nedůvěru a častou korupci.

Jako další slabou stránku vidím problematickou dopravu stavebního i dalšího důležitého materiálu pro výstavbu i samotný chod turistického areálu. Jedinou možnou dopravou na tento ostrov je trajektová doprava, která je ale drahá, zejména pro nákladní auta. Trajekt jezdí přes zimní období pouze dvakrát denně a v letním období jede čtyřikrát za den. Z těchto důvodů je složité přepravit na ostrov materiál, který je na ostrově nedostupný.

I když je Chorvatsko již druhým rokem členským státem EU, ekonomická ani politická situace se zde příliš nezlepšila. Stát je čím dál více zadlužený a nezaměstnanost je stále velmi vysoká. Přístup podniku k úvěrům je velmi složitý, procedura je zdlouhavá a administrativně náročná. Legislativní podmínky se stále mění, a tudíž není jednoduché se jím přizpůsobit. I přes tyto negativní stránky, doufají podniky díky vstupu Chorvatska do EU ve zlepšení, které by se mohlo v následujících letech významně projevit.

### **Hrozby**

T1: Místní občané	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>
T2: Trendy v kempování	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>

T3:	Infrastruktura	<b>Hodnocení důležitosti: 5</b>
T4:	Politická nestabilita	<b>Hodnocení důležitosti: 5</b>
T5:	Migrační vlna	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>
T6:	Legislativní změny	<b>Hodnocení důležitosti: 7</b>
T7:	Počasí	<b>Hodnocení důležitosti: 8</b>

Nejaktuálnější hrozbou je určitě migrační vlna, která by mohla ohrozit turistický ruch na celém území Chorvatska. Naštěstí je Chorvatsko v současné době pouze tranzitní země v uprchlické krizi, to znamená, že přes tuto zemi pouze proudí uprchlíci ze Srbska do Slovinska a ti jsou převáženi vlaky z blízkosti města Osijek přímo na Slovinské hranice. Problémem by bylo, pokud by se jim otevřela nová cesta a to přes Černou Horu do Dalmácie. Poté by se tito uprchlíci zcela jistě zdržovali na území Dalmácie, která by pro ně představovala dobrou volbu pro přežití. Tento akt by ale zcela jistě zapříčinil strach turistů cestovat do takové země. V zemi by pravděpodobně došlo ke zvýšené kriminalitě a ke snížení bezpečnosti po celém jejím území. Zároveň by to pro Chorvatsko představovalo ekonomickou zátěž, která by ještě více zhoršila již tak špatnou ekonomickou situaci. Pro turistický resort by možná hrozba nebyla až tak vysoká, jelikož migranti by se zřejmě více zdržovali na pobřeží Chorvatska. Zde je nutno zmínit, že v současné době se otevření nové migrační cesty neočekává.

Další hrozba, která by mohla nastat, se týká trajektové dopravy na ostrov. Trajektová doprava je provozována jedinou státní společností a tou je Jadrolinija d.o.o. a celý ostrov je na ní takřka závislý. Společnost může nepřiměřeně zvýšit ceny, které by mohly být pro turisty nepřijatelné a ti by tak raději trávili svoji dovolenou na pevnině. Další hrozbou týkající se dopravy, může být zákaz přepravy kempových automobilů, což by znamenalo, že do turistického areálu mohou přijet turisté pouze se stany. Hrozba zvýšení cen se týká pouze turistů, jelikož obyvatelé ostrova mají speciální tarifní ceny, které jsou velmi nízké. Nízké ceny jsou zde nastaveny, jelikož ostrov trpí depopulací, která se zhoršuje každým rokem.

Hrozbou je i nestabilní ekonomická a politická situace, která v Chorvatsku probíhá. Chorvatsko sice snížilo DPH na služby ubytovací i stravovací, ale tento krok se může

kdykoliv vrátit zpět a DPH se může opět zvýšit na původních 23%, které by znamenaly zvýšení cen ubytování i zvýšení cen v restauračním zařízení v turistickém areálu. Pro turistický areál jsou hrozbou i neustále měnící se legislativní ustanovení a opětovné turistické certifikace turistického areálu.

Vzhledem k tomu, že turistický areál se bude zaměřovat pouze na turisty s kempovými automobily nebo vlastními stany, je hrozbou i neustále měnící se trend a možnosti v oblasti kempování.

Počasí se také řadí mezi hrozby, které by mohly ovlivnit fungování turistického areálu. I když se kamp nachází v oblasti Středozemního moře a měly by zde převažovat slunné dny nad těmi dešťovými. Vzhledem k následkům globálního oteplování se bohužel tento trend se mění. To znamená, že začínají převažovat náhlé změny počasí. Dříve bylo pravidlem, že léto na ostrově Dugi Otok bylo slunečné a teplé a zima chladná a deštivá. V současné době ale začíná docházet k neočekávaným výkyvům počasí, které mohou ovlivňovat turistický ruch na ostrově Dugi Otok a i v jiných oblastech Chorvatska.

Poslední hrozbou, která by pro resort mohla být nebezpečná, jsou místní občané. Chorvaté jsou velmi vlastenecky založený národ, který si nepřejí, aby na „jejich“ území podnikal subjekt z jiné země. Majitelé mají již za svoje působení na chorvatském trhu negativní zkušenosti, a proto si myslí, že na ostrově by se někteří místní obyvatelé mohli pokusit tento podnikatelský záměr překazit či úplně zmařit.

### **Příležitosti**

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| O1: Možnost zaměstnání pro ostatní členy rodiny     | <b>Hodnocení důležitosti: 4</b> |
| O2: Rozvinutí nového podnikání                      | <b>Hodnocení důležitosti: 8</b> |
| O3: Jedinečný turistický areál na ostrově Dugi Otok | <b>Hodnocení důležitosti: 8</b> |

Jak bylo výše uvedeno, poloha turistického areálu je velmi atraktivní a tudíž udržitelnost i ziskovost tohoto projektu může být dlouhodobá. Pokud se naplní cíle majitelů společnosti a vybudování a zprovoznění turistického areálu bude úspěšné, může to pomoci k dalším investičním projektům majitelů.

Jako příležitost lze vidět i to, že majiteli společnosti je manželský pár, jedná se tedy o ryze rodinný podnik, který může být úspěšný po více generací. Vzniká tedy příležitost, aby se do projektu zapojila celá rodina.

Výstavbu tohoto turistického areálu řadíme mezi investice do nemovitostí, které jsou hodnoceny jako velmi bezpečné a z dlouhodobého hlediska jsou určitě výnosnější než úroky uložených finančních prostředků v jednotlivých bankách.

Jistou příležitostí je i to, že v období dalších 5 let není jiný podobný areál plánován a vzhledem ke značné počáteční investici je možné, že žádný takový turistický kempový areál na ostrově v blízké budoucnosti nebude.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

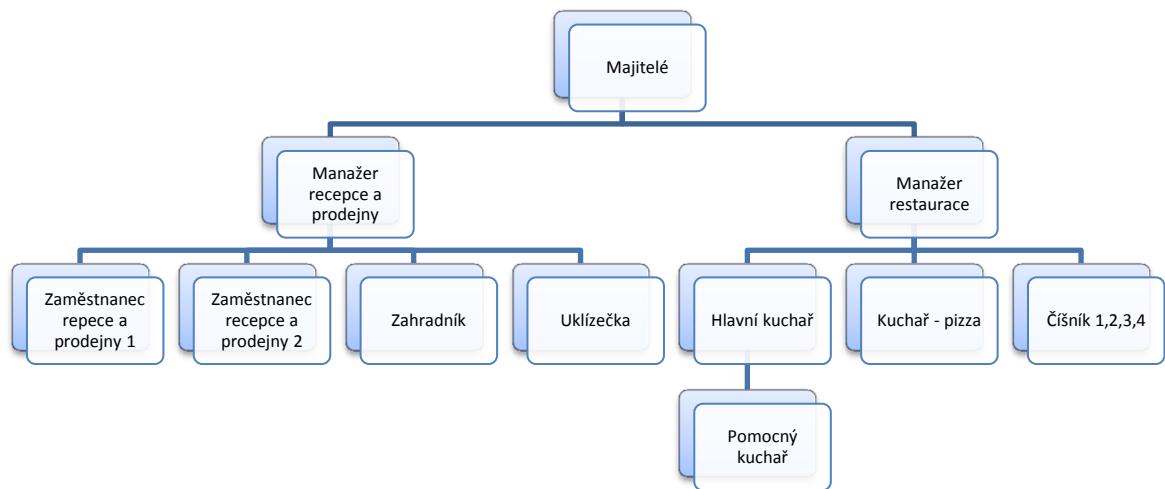
V této části diplomové práce je vytvořen podnikatelský plán zahrnující všechny důležité aspekty. Nejprve je vytvořen marketingový plán, ve kterém je podrobně popsáno, jakým způsobem bude probíhat stanovení ceny nebo na jaké komunikační kanály bude zaměřena propagace turistického areálu. Následuje organizační plán, kde je zobrazena organizační struktura. Jsou vymezeny předpokládané mzdy, počet zaměstnanců a jejich směny. V závěru je vypracován finanční plán, ve kterém jsou znázorněny předpokládané tržby a náklady.

### **4.1 Organizační plán**

Tato část diplomové práce se zaměřuje na podnikovou organizační strukturu. Detailněji je popsána organizační struktura, směny zaměstnanců a jejich ohodnocení. Pro větší přehlednost je použito grafické znázornění jednotlivých pozic a každá z nich je podrobněji popsána. Díky grafickému znázornění je lépe odhadnutelný potřebný počet zaměstnanců a jejich vzájemné vazby. Na závěr podkapitoly jsou popsány metody pro ohodnocování zaměstnanců.

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Turistický areál se bude skládat celkem ze tří hlavních sektorů – recepce, restaurace a prodejna. Recepce se bude nacházet v budově spolu s prodejnou potravin, aby došlo k snížení nákladů jak na pracovníky, tak na režijní náklady. Restaurace bude fungovat v samostatné budově na okraji moře, což umožní zvýšit kapacitu restaurace. Předpokládaná kapacita restaurace bude 70 lidí (to znamená 25 stolů). Restaurace bude řízena manažerem, který bude mít na starost všechny její zaměstnance. Recepce spojená s prodejnou bude řízena manažerem recepce, který v rámci šetření nákladů v prvním roce provozu bude neustále k dispozici a bude mít zodpovědnost i za prodejnu.



Obrázek 11: Organizační struktura (Vlastní zpracování).

Předpokládaná struktura zaměstnanců turistického resortu je znázorněna na obrázku výše. V následující části budou podrobněji popsány zaměstnanecké pozice.

Majitelé společnosti jsou nositeli hlavní vize, nápadů, určuje směr rozvoje a definuje cíle, které mají být naplněny. Zároveň bude i aktivně dohlížet na chod celého resortu v době jeho provozu, aby se předešlo zbytečným problémům. Dále bude zodpovědný i za navázání vztahů se stavebními společnostmi či dodavateli potravin a jiného potřebného zboží. Majitelé budou přítomni při významných stavebních pracích, které dle předpokladu budou trvat 6 - 8 měsíců. Po dokončení stavebních prací budou majitelé zodpovědní za výběr restauračního zařízení, zařízení potřebných do prodejny s potravinami a do recepce. Zároveň ponесou zodpovědnost za veškeré platební transakce, které budou probíhat jak během stavebních prací, tak i za provozu resortu. Vzhledem k tomu, že areál bude fungovat pouze sezónně, budou majitelé zodpovědní i za všechny marketingové aktivity. Na počátku provozu budou majitelé dohlížet i na systém rezervací, aby si ověřili, zda vybraný informační systém bude dostačující. Může se zdát, že aktivit i zodpovědnosti ponесou majitelé více než dost, ale jakmile budou



ukončeny stavební práce a provoz areálu se ustálí, bude odpovědnost přenesena na jednotlivé manažery.

Jak již bylo několikrát zmíněno, turistický areál bude v provozu jen v letních měsících. Veškerý personál musí být informován, že práce probíhá v středozezemním pásmu Evropy, proto zaměstnanci musejí být připraveni na práci v nelehkých klimatických podmínkách. Všichni zaměstnanci budou mít pracovní smlouvu pouze od května do října nebo na kratší dobu dle odvedené práce. Zaměstnanci budou zaškoleni přímo v areálu resortu a to dva týdny před oficiálním zahájením letní sezóny. Výběr zaměstnanců bude v kompetenci majitelů. Jelikož na ostrově žije pouze 1500 obyvatel a předpokládá se, že zaměstnanci budou převážně z pevniny, tedy z blízkého Zadaru nebo Šibeniku. Pro zaměstnance bude vybudován v podzemí jedné z budov apartmán, ve kterém budou zaměstnanci společně bydlet přes letní sezónu. Toto řešení je z pohledu variabilním nákladů levnější, než apartmán pronajímat v blízké vesnici.

Manažer recepce bude zodpovědný za celkový chod recepce a prodejny s potravinami. Zároveň se bude aktivně podílet na chodu recepce, aby byly ušetřeny náklady a také aby měl co nejlepší přehled o provozu na recepci a o probíhajících platebních transakcích. Manažer bude dále zodpovědný za přijímání rezervací a správu rezervačního systému, který se je součástí již popsaného informačního systému Luceed. Rezervace budou přijímány pomocí emailu a formuláře na internetových stránkách. Dále bude mít zodpovědnost za kontrolu knihy hostů, která slouží k evidenci hostů. Přesnost této knihy je důležitá při návštěvě inspekce nebo majitelů kempu. Do této knihy se bude zapisovat příjezd, odjezd, národnost, jméno, příjmení, číslo dokladu a datum narození hostů. Manažer bude zodpovědný za další zaměstnance recepce, prodejny, dále za uklízečku a zahradníka. Na starosti bude mít rozpis jejich směn a mzdové ohodnocení. Dále nese zodpovědnost za výběr a objednávání zboží do prodejny, příjemky zboží, vedení skladových zásob a inventury. Hlavními požadavky na manažera recepce jsou: jazyková vybavenost, ukončené vysokoškolské vzdělání, schopnost vedení týmu, spolehlivost, komunikativnost a flexibilita.

Zaměstnanci recepce budou pracovat zároveň i v prodejně s potravinami. Otevírací doba recepce a prodejny bude totožná. Každý den od 7:30 do 13:00 a od 17:00 do 22:00. Otevírací doba recepce bude přizpůsobena trajektům, které jezdí na ostrov 3-4 krát denně, proto není potřeba, aby recepce byla otevřena celý den. Hosté se na ostrov nemají jak jinak dostat, než právě trajektem. Pokud hosté budou cokoliv potřebovat mimo otevírací dobu recepce, bude jim k dispozici telefonní číslo na manažera recepce, který jim pomůže. Zaměstnanci recepce a prodejny budou zodpovědní za přihlašování a odhlašování hostů do informačního systému i do systému CMS (elektronická kniha hostů), vedení knihy hostů, podávání informací hostům, vystavování faktur, doplňování zboží na prodejně a kontrola minimální doby spotřeby produktů. Požadavky na zaměstnance pracující na recepci a v prodejně jsou: jazyková vybavenost, středoškolské vzdělání s maturitou, komunikativnost, spolehlivost, schopnost pracovat v týmu a flexibilita.

Níže je zobrazena tabulka se směnami na recepci a v prodejně. Zaměstnanci se každý den střídají a ve dvou dnech je nahradí manažer recepce, aby získal lepší přehled o dění v resortu.

Tab. 6: Rozpis směn v recepci (Vlastní zpracování)

<b>Den / směna</b>	<b>7:30 – 13:00</b>	<b>17:00 – 22:00</b>
Pondělí	Zaměstnanec recepce a prodejny 1	Zaměstnanec recepce a prodejny 2
Úterý	Zaměstnanec recepce a prodejny 1	Zaměstnanec recepce a prodejny 2
Středa	Zaměstnanec recepce a prodejny 1	Zaměstnanec recepce a prodejny 2
Čtvrtek	Zaměstnanec recepce a prodejny 2	Manažer recepce a prodejny
Pátek	Manažer recepce a prodejny	Zaměstnanec recepce a prodejny 1
Sobota	Zaměstnanec recepce a prodejny 2	Zaměstnanec recepce a prodejny 1
Neděle	Zaměstnanec recepce a prodejny 2	Zaměstnanec recepce a prodejny 1

Důležitou součástí pracovního týmu je i zahradník. Zahradník se bude pravidelně starat o veškerou zeleň v resortu. Jelikož je areál v středozemním pásmu Evropy, je nutností zde vybudovat automatické zavlažování, tudíž zahradník bude pouze kontrolovat tento

system a tím dojde k zefektivnění jeho pracovní činnosti. Jeho další náplní práce bude také opravování drobných technických závad, které by se v areálu mohly objevit. Požadavky na zahradníka jsou: pracovitost, flexibilita, spolehlivost a technická zdatnost. Pro první rok provozu areálu v rámci šetření nákladů, budou zaměstnanci recepce a prodejny vykonávat i práci zahradníka. Pokud se podíváme na jejich směny, každý z nich odpracuje měsíčně 128 hodin, tudíž zbylé hodiny (32 hodin) odpracují při sekání trávy či spravování technických závad.

Nedílnou pracovní silou je uklízečka, která bude zodpovědná za čistotu v celém resortu. Kvůli hygienickým normám bude pravidelně uklízet sanitární prostory 4 krát za den nebo dle potřeby. Zároveň ponese zodpovědnost i za čistotu v restauraci, recepci a prodejně s potravinami. Požadavky na uklízečku jsou: pracovitost, pečlivost a zodpovědný přístup k práci.

Druhým manažerem, který v areálu bude figurovat, je manažer restaurace. Ten bude zodpovědný za celkový chod restaurace a probíhajících platebních transakcí. Důležitým požadavkem na tuto pozici je i to, že manažer se bude aktivně podílet na chodu restaurace, to znamená, že v největší sezóně bude pracovat jako číšník či barman. Manažer ponese zodpovědnost za výběr a objednávání surovin do kuchyně i do baru, příjemky zboží, vedení skladových zásob a inventury. Musí přesně vědět, jaké množství objednat, aby nedošlo k přezásobení a poté by mohlo dojít k problému s krátkou expirací zboží a tím ke zvyšování nákladů. Dalším bodem, který manažer bude muset plnit, jsou normativy chodů i nápojů podávaných v restauraci. Na tomto jistě bude spolupracovat s hlavním kuchařem. Dále je manažer zodpovědný za další zaměstnance restaurace, rozpis jejich směna a mzdové ohodnocení. Hlavními požadavky na manažera recepce jsou: jazyková vybavenost, ukončené středoškolské vzdělání v oboru, praxe jako kuchař, číšník nebo vedoucí pracovník restaurace, schopnost vedení týmu, spolehlivost, komunikativnost a flexibilita.

Číšníci budou působit pouze v restauraci a budou se střídát dle směn v následující tabulce. Jejich přímý nadřízený bude manažer restaurace, jejich náplní práce bude obsluhování hostů, komunikace s nimi, práce za barem a spolupráce s kuchaři.

Požadavky na obsluhu jsou: jazyková vybavenost, komunikativnost, chuť učit se novým věcem a spolehlivost.

V následující tabulce je rozpis směn pro číšníky restaurace. Do směn byl rozepsán i sám manažer, jelikož by měl být i on aktivně zapojen do dění v restauraci. Jelikož má manažer vysoké mzdové ohodnocení, které bude následně popsáno, bude pracovat samozřejmě i mimo rozsah vypsanych směn.

Tab. 7: Rozpis směn v restauraci (Vlastní zpracování)

Den/pracovník	Číšník 1	Číšník 2	Číšník 3	Číšník 4	Manažer rest.
Pondělí	7:30 – 15:30		15:30 – 22:30	14:00 – 21:00	12:00 – 14:00 19:00 – 21:00
Úterý	7:30 – 15:30		15:30 – 22:30	14:00 – 21:00	12:00 – 14:00 19:00 – 21:00
Středa	7:30 – 15:30	15:30 – 22:30	14:00 – 21:00	12:00 – 14:00	19:00 – 21:00
Čtvrtek	7:30 – 15:30	15:30 – 22:30			12:00 – 21:00
Pátek	7:30 – 15:30	15:30 – 22:30	12:00 – 14:00	14:00 – 21:00	19:00 – 21:00
Sobota		7:30 – 15:30	12:00 – 21:00	15:30 – 22:30	19:00 – 21:00
Neděle		7:30 – 15:30	12:00 – 21:00	15:30 – 22:30	19:00 – 21:00

Hlavní kuchař i kuchař – pizzař jsou zodpovědní každý za svoji část kuchyně. Hlavní kuchař tedy za hlavní jídla a kuchař – pizzař pouze za pizzu. Jejich náplní práce bude příprava surovin, příprava jídel, prezentace jídla a udržování čistoty na pracovišti. Důležitým aspektem tedy bude jejich spolupráce. Požadavky na kuchaře jsou: vyučení v oboru, spolehlivost, čistota a chuť učit se novým věcem a komunikativnost.

Pomocný kuchař bude v kuchyni nápomocen jak hlavnímu kuchaři, tak i kuchaři – pizzaři. Požadavky na pomocného kuchaře jsou: základní vzdělání, komunikativnost, spolehlivost, čistota a chuť učit se novým věcem.

V tabulce níže jsou uvedené směny kuchařů a pomocného kuchaře. Pizza bude dostupná každý den kromě soboty od 12:00 do 17:00 (neděle celý den), hlavní jídla budou dostupné každý den kromě neděle od 18:00 do 22:00 (sobota celý den). Kuchaři budou mít pracovní dobu ale delší, jelikož bude nutná příprava pracoviště. Pomocný kuchař bude k dispozici především hlavnímu kuchaři, jelikož jídelní lístek zde bude rozsáhlejší a náročnější než bude nabídky pizzy.

Tab. 8: Rozpis směn v kuchyni (Vlastní zpracování)

Den/pracovník	Kuchař – pizzař	Hlavní kuchař	Pomocný kuchař
Pondělí	11:00 – 17:00	17:00 – 22:00	15:00 – 21:00
Úterý	11:00 – 17:00	17:00 – 22:00	15:00 – 21:00
Středa	11:00 – 17:00	17:00 – 22:00	15:00 – 21:00
Čtvrtek	11:00 – 17:00	17:00 – 22:00	15:00 – 21:00
Pátek	11:00 – 17:00	17:00 – 22:00	15:00 – 21:00
Sobota		11:00 – 22:00	12:00 – 21:00
Neděle	11:00 – 22:00		

#### 4.1.2 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci budou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou, která se bude skládat z fixní a pohyblivé motivační částky. Mzda jim bude vyplácena do 10. dne následující měsíce na bankovní účet. Mzdy budou v kompetencích manažerů a závěrečnou kontrolu budou mít na starosti sami majitelé.

Zaměstnanci restaurace budou pravděpodobně dostávat i spropitné, které bude rozděleno mezi všechny zúčastněné zaměstnance restaurace na směně. Procentuální rozdělení bude v kompetenci manažera restaurace.

Základní mzda pro číšníky bude ve výši 12 600 Kč a pohyblivá složka bude ve výši 2 400 Kč. Celková mzda je tedy 15 000 Kč a stejná mzda bude i pro pomocného kuchaře. Pohyblivá složka mzdy bude závislá na tom, zda zaměstnanec bude správně plnit svoje pracovní povinnosti. Je vždy důležité, aby mzda zaměstnanců nebyla složena pouze z fixní částky, jelikož by to mohlo vést ke snížené pracovní morálce. Tři číšníci

budou zaměstnání na celé období, tedy pět měsíců a jeden číšník bude zaměstnán na čtyři měsíce.

Mzda pro hlavního kuchaře a kuchaře – pizzeře bude vyšší, než má pomocný kuchař, jelikož tito kuchaři nesou vyšší zodpovědnost. Základní mzda bude ve výši 16 200 Kč a pohyblivou složku bude tvořit částka 3 100 Kč. Celková mzda bude činit 19 300 Kč.

Mzda pro zaměstnance recepce bude taktéž složena z fixní i pohyblivé složky. Fixní částka bude ve výši 16 800 Kč a pohyblivá složka bude opět zhruba 16% z celkové mzdy tedy 3 200 Kč. Celková mzda pro zaměstnance recepce je 20 000 Kč.

Uklízečka bude taktéž motivována pohyblivou částkou mzdy. Základní mzda bude činit 12 000 Kč a pohyblivá částka bude 2 240 Kč. Celková její mzda bude 14 440 Kč.

Manažeři recepce i restaurace budou mít stejnou mzdu, která bude ve výši 25 000 Kč a pohyblivá částka činí 4 800 Kč. Celková jejich mzda je 29 800 Kč.

Všichni zaměstnanci mají v rámci práce ubytování zdarma přímo v areálu a jedno zaměstnanecké jídlo denně zdarma. Na ostatní pokrmy a nápoje v restauraci jim bude poskytnuta zaměstnanecká sleva.

## **4.2 Marketingový plán**

Marketing symbolizuje podstatnou část podnikatelského plánu pro vybudování turistického areálu. Společnost si musí být jistá, že všechny 4P budou správně napasovány na popisující projekt, počínaje vhodně zvolenou lokací, která bude zabezpečovat velký přísun turistů a tím generovat co největší zisk, až po správný výběr komunikačních kanálů, díky kterým se bude turistický areál co nejlepším způsobem zviditelňovat.

Plánované otevření turistického areálu se předpokládá v květnu roku 2017. Do této doby se musí společnost rozhodnout, jaké cenové hladiny musí stanovit a jaké komunikační

kanály bude využívat pro svoje zviditelnění a získání zákazníků. Zároveň musí vědět, na jaké zákazníky se orientovat. Zákazníky jsou rozděleni do následujících tří skupin:

- Rodiny s dětmi – první skupinou jsou rodiny s dětmi ve věku od 1 do 15 let. Mladší děti se pravděpodobně vyskytovat v areálu nebudou, jelikož je to riskantní z důvodu velké vzdálenosti od pevniny a chybějící rozvinuté zdravotní péči. Děti starší 15 let se budou vyskytovat zřejmě jen zřídka, jelikož se areál nachází na klidném ostrově, kde nejsou každodenní večerní zábavy a dovolená by pro tuto skupinu zákazníků nebyla zajímavá. Pro rodiny s dětmi budou v areálu přichystány následující atrakce – stolní tenis, půjčovna kajaků, půjčovna šlapadel, půjčovna stand up paddleboardů, dětské hřiště, vodní skluzavka a minigolf.
- Muži a ženy ve věku nad 50 let – druhou skupinu tvoří páry starší 50 let, které ve většině případů jezdí na svoji dovolenou bez dětí. Popisovaná skupina vyhledává především klidnou dovolenou s možností co největší relaxace. V areálu jim bude nabídnut klid jak přes den, tak i v noci, jelikož v areálu ani v blízkém okolí se nenachází žádný podnik nabízející večerní zábavu. Pro tuto skupinu budou v areálu k dispozici tyto atrakce – půjčovna motorového člunu, půjčovna kajaků, půjčovna kol a elektro kol, půjčovna silničních skútrů a kurz rybaření.
- Bezdětní od 18 do 35 let – poslední skupinu tvoří buď skupiny mladých lidí, nebo páry, které taktéž vyhledávají klidnou dovolenou se sportovním vyžitím. Jak již bylo zmíněno, nebudou do této skupiny patřit zákazníci vyhledávající večerní zábavu, jelikož ta na ostrově není. Tato skupina bude mít k dispozici tyto atrakce: půjčovna kol a elektro kol, půjčovna kajaků, mini golf, stolní tenis, škola surfování a půjčovna stand up paddleboardů.

#### **4.2.1 Marketingový cíl**

Marketingovým cílem turistického areálu je vybudovat areál na prémiové úrovni, který bude poskytovat zákazníkům klidnou dovolenou se sportovním vyžitím. Marketingového cíle bude dosaženo efektivním využitím propagačních nástrojů, které budou popsány v další části diplomové práce Vizí podniku je získat klientelu, která se bude vracet a zároveň se podělí o pozitivní reklamu s dalšími potenciálními zákazníky. Tyto vize budou naplněny především kvalifikovaným personálem, který

bude v neustálém kontaktu se zákazníky, celkovou polohou, výjimečnou atmosférou a perfektní nabídkou služeb turistického areálu. V další části také bude podrobněji popsáno, jaké části již zmíněného cyklu cesty zákazníka bude nejvhodnější věnovat pozornost.

#### **4.2.2 Marketingový mix**

Marketingový mix je složen z nástrojů 4P, do kterých patří: cena (price), místo (place), produkt (product) a propagace (promotion). Každý nástroj bude detailně zanalyzován s ohledem na to, jaké místo bude pro turistický areál nejvhodnější (již dáno majiteli), jaké produkty by měly být nabízeny, jaká cena by měla být stanovena a které propagace budou nejefektivnější.

##### **Místo**

Lokace turistického areálu je již předem vybrána majiteli společnosti, kteří v roce 2005 měl příležitost koupit pozemek vhodný pro výstavbu turistického areálu v severní části ostrova Dugi Otok. Areál se nachází na území chráněné krajinné oblasti, která areálu poskytuje překrásnou přírodu a čisté moře. Jak již bylo uvedeno, areál se nachází ve stavební zóně T3 (označení T3 v územním plánu obce Sali znamená „autokemp“ s dodatečnými službami) a žádná jiná taková zóna není v blízkosti areálu již plánována. Velkou výhodou je také to, že na kempové areály se nevztahuje zákonné ustanovení, které definuje, že nesmí být postaven žádný hotel či apartmány blíže než 100 metrů od břehu moře. Turistický areál se tedy bude nacházet přímo na břehu moře, což mu přináší zvýšenou atraktivitu.

Jelikož se jedná o ostrov, je možné se na něj dostat pouze trajektovou dopravou, která je zřizována státní společností. Trajekty jezdí v intervalu 3 – 4krát za den z města Zadar. Z důvodu lehce náročnější dopravy je důležité efektivně naplánovat dopravu stavebního materiálu při výstavbě areálu a poté při samotném provozu logistiku zboží do prodejny a restaurace. To představuje navýšení nákladů, což se bude muset projevit v konečných cenách na prodejně i v restauraci. Na druhou stranu, zvýšené ceny jsou typické pro všechny ostrovy právě z důvodu náročnější logistiky.



## Cena

Stanovení cenové hladiny je složité, časové náročné, ale zároveň se jedná o velmi důležitý proces před otevřením turistického areálu. Ceny budou stanovené po analýze řady prémiových kempových areálů, které fungují již několik let a patří mezi nejnavštěvovanější areály v Chorvatsku. V tomto ohledu není možné řídit se cenami kempových areálů v České republice a je nutno se řídit cenami turistických areálů ve středozevní oblasti a to zejména v Chorvatsku. Vzhledem k tomu, že turistický ruch tvoří v Chorvatsku 18% HDP, což je dáno krásou a členitostí pobřeží i čistotou moře Jadrana, jsou ceny jedny z nejvyšších v EU. Turistický areál je vyprojektován a bude vybudován tak, aby dosáhl v kategorizaci turistických objektů ocenění čtyřmi hvězdami a proto stanovení cenové hladiny bude provedeno s ohledem na podobné turistické areály oceněné právě čtyřmi hvězdami. Ceny parcel budou rozděleny dle čtyř cenových skupin, které jsou závislé na velikosti parcely a vzdálenosti parcely od moře. Samostatnou cenovou skupinu bude tvořit tzv. prémiová parcela, která bude dle plánu nabízet dvakrát větší prostor než jiné parcely a bude samozřejmě přímo na břehu moře. Nákupní cena při stanovení cenové hladiny ubytování se bude skládat z ročních odpisů, z nákladů na infrastrukturu (elektrická energie a pitná voda), drobné provozní náklady a náklady na zaměstnance. Na tyto turistické služby se vztahuje 13% DPH.

V následující tabulce je uvedeno, jak je stanovena cena za parcely pro ubytování. Ceny jak bylo dříve uvedeno, jsou stanoveny na základě konkurenčních turistických areálů na kategorizační úrovni čtyři hvězdy. Náklady na tyto parcely tvoří režie, které ale nelze rozdělit přímo na jednotlivé parcely, jelikož v turistickém areálu bude pouze jeden elektroměr společný pro všechny subjekty areálu

Tab. 9: Stanovení ceny parcel (Vlastní zpracování)

<b>Produkt / cena</b>	<b>Možné stanovení ceny (včetně marže, bez DPH)</b>	<b>Konečná cena (s DPH)</b>
Parcela A	654 Kč	739 Kč
Parcela B	540 Kč	610 Kč

Cenové hladiny v prodejně a restauraci budou stanoveny na základě nákupních cen z obchodního řetězce METRO d.o.o., který bude jediným dodavatelem potravin. Níže je možné vidět proces stanovení cen v restauraci a prodejně. Pro tuto tabulky jsou vybrány produkty, které dle mého názoru budou patřit mezi nejprodávanější: pivo (0,5l) pro restauraci a jogurt pro prodejnu. Pivo bude nakoupeno v 50 ti litrových sudech, což značí zhruba 96 půllitrových prodaných piv.

Tab. 10: Stanovení cen v restauraci a v prodejně (Vlastní zpracování)

<b>Produkt / cena</b>	<b>Nákupní cena, bez DPH</b>	<b>Nákupní cena zahrnující náklady na dopravu</b>	<b>Možné stanovení ceny (včetně marže, bez DPH)</b>	<b>Konečná cena (s DPH)</b>
Pivo 0,5l	1854 Kč	$= 1854 + 36 =$ 1890 Kč	$= (1890 / 96) =$ 19,7 $19,7 * 3 = 59,1$ Kč	70 Kč
Jogurt ochucený	7,7 Kč	$= 7,7 + 0,08 =$ 7,78 Kč	$= 7,78 * 2 =$ 15,56 Kč	20 Kč

Pro stanovení ceny byla použita výše uvedená tabulka. V ní můžeme vidět, že cena za sud piva je 1 854 Kč, k tomu byly započteny náklady na dopravu, které jsou ve výši 36 Kč za 1 sud piva. Nákupní cena sudu s dopravními náklady byla podělena počtem možných vytočených piv (96 piv) a výsledek byl vynásoben alespoň 3krát z důvodu pokrytí všech režijních nákladů a pro dostatečnou marži. Všechny uvedené ceny jsou bez DPH a spotřební daně. Pouze ve sloupci „konečná cena“ je již zahrnuto DPH, které je pivo prodávané v restauračních zařízeních 13%. Konečná cena za 0,5 litrové pivo je 70 Kč. Ceny v restauraci budou přizpůsobeny cenám v restauracích v blízkém okolí, jelikož konkurence je v této oblasti vysoká.

Při kalkulaci cen jogurtu nebo i dalších potravin nedovážených v sudech, se vztahují náklady na dopravu v procentu 1 % z nákupní ceny. Cena s náklady na dopravu tak činí 7,78 Kč. Pokud ji vynásobíme dvěma (jelikož na prodejně bude dostatečná 100%

marže) dostaneme cenu 15,56 Kč, která zahrnuje marži a režijní náklady. Poté k ceně musíme přičíst DPH, které v prodejně s potravinami je 25%. Konečná cena jogurt v prodejně je 20 Kč.

## **Produkt**

Turistický areál Camp Mandarino bude komplexním střediskem, nabízející ubytování ve vlastních karavanech, přívěsech či stanech. Dále bude poskytovat možnost nakoupení potravin a vybavení pro kempování v prodejně přímo v areálu a v neposlední řadě bude disponovat restaurací s překrásnou terasou přímo na břehu moře. Parcely pro ubytování budou rozděleny celkem do 4 cenových skupin, které jsou závislé na velikosti parcely a na vzdálenosti od moře. Každá z parcel bude vybavena přípojkou vody, elektřiny a odpadu. Vzhledem k tomu, že areál bude vybudován v mírném vyvýšení a parcely tak budou muset být postaveny na vyvýšených terasách, bude disponovat každá z parcel výhledem na moře. Parcely budou zároveň vybaveny odvodňovacím zařízením v případě silných a vytrvalých dešťů. Na téměř každé parcele bude vysazena hortikultura, díky které budou parcely chráněny před sluncem. Areál bude orientován na severozápad, tudíž je možné říci, že slunce bude vždy svítit „za“ karavany a stany a zákazníci si tak vytvoří stín sami svým vlastním stanem, karavanem či celtou.

Sanitární prostory se budou nacházet v horní části kempu a další toalety budou k dispozici v restauračním zařízení, jak nařizují zákonná ustanovení. Restaurace bude otevřena od ranních hodin, aby zákazníkům mohly být nabízeny snídaňové nabídky, a zavírací doba bude uzpůsobena tak, aby v areálu nebyla přílišná hlučnost a hosté si tak mohli užít klidnou dovolenou. V zátocě bude také k dispozici molo, ke kterému bude možné přistát menšími čluny nebo lodkami. Pro větší lodě bude připraveno 10 bójí, které budou zpoplatněny. Hosté, kteří zaplatí za bójku, mohou využívat sanitární prostory turistického areálu. Vzhledem k tomu, že areál je umístěn v zátocě, tak je chráněn před silnými větry, a proto bóje budou vhodné k parkování lodí za každého počasí. Bóje také přilákají zákazníky jak do restaurace, tak do prodejny s potravinami. Restaurace bude orientována na středomořskou kuchyni a v nabídce bude mít i pizzu.

Prodejna s potravinami bude umístěna ve společných prostorech s recepcí. V její nabídce nebudou jen potraviny, ale také kempové vybavení, které není na celém ostrově dostupné a které by v některých případech mohlo být pro zákazníky nezbytné. Prodejna bude nabízet především lokální potraviny, mezi které patří kozí výrobky, medy, chléb, sardinky, olivový olej, zelenina a ovoce.

Součástí turistického areálu bude i možnost sportovního vyžití. Jelikož ostrov je dlouhý 45 km a nabízí asfaltové cesty, je vhodný pro cyklistiku. V turistickém areálu budou k dispozici jízdní kola, v současné době populární elektro kola, silniční skútry, půjčovna šlapadel, stand up paddle boardů, kajaků, škola surfování, kurzy rybaření, mini golf a dětské hřiště. V dalších letech se plánuje vytvoření také trekingových tras, které by mohly být pro turisty velmi zajímavé.

### **Propagace**

Vzhledem k tomu, že otevření turistického areálu je plánováno na květen roku 2017, bude nezbytným krokem promyšlení efektivní reklamy, která bude nápomocna při získávání zákazníků a dostávání se potencionálním zákazníkům do podvědomí. Vzhledem k tomu, že se jedná o zcela nový turistický areál, je nutné, aby se o něm dozvěděl co největší počet zákazníků.

Prvním krokem bude vytvoření internetových stránek, které budou obsahovat základní informace o ostrově a všechny důležité informace o turistickém areálu. Dále zde bude umístěna mapa kempu, fotografie, ceník, tipy pro sportovní vyžití a jízdní řády trajektů. Aby zákazníci měli co nejvíce podstatných informací na jednom místě, bude zde i předpověď počasí a plánovač trasy, jak se mohou dostat ze svého bydliště do areálu. Z důvodu zasílání plánovaných „newsletterů“ zákazníkům, je nutné, aby společnost postupně získávala databázi e-mailových adres zákazníků, kam budou následně tyto „newslettery“ zasílány. K tomu poslouží formulář ihned na titulní stránce, který bude nabízet možnost přihlásit se k odběru novinek. V sekci „kontakt“ bude z důvodu usnadnění komunikace formulář, kterým si zákazník může přímo rezervovat pobyt v turistickém areálu. Internetové stránky budou primárně nastaveny v anglickém jazyce, ale dalšími možnými jazyky budou: němčina, italština, chorvatština a čeština.

Využívanými propagačními kanály budou: online marketing, který ovšem nebude probíhat na území Chorvatska, ale bude orientován na země jako je Německo, Rakousko, Česká republika, Itálie a Slovinsko, jelikož tyto země dle statistiky patří mezi pět zemí, které nejvíce navštěvují Chorvatsko. Dalším propagačním kanálem budou výstavy, které budou navštěvovány v zemích Německo, Rakousko a Česká Republika. Doplňkovým kanálem budou billboardy na území Chorvatska.

- Online marketing – prvním krokem bude založení Facebookové stránky, jejíž existence je v dnešní době nezbytná, jelikož tím lze získat možnost široké. Tato stránka bude využita jako marketingový nástroj pro reklamu právě na Facebooku. Velkou výhodou této reklamy je plánovanost. To znamená, že si sami každý den můžeme stanovit rozpočet reklamy, vybrat země propagace, můžeme se snadno zaměřit na potencionální zákazníky, jejichž skupiny byly popsány výše a kteří mají zájem o oblast kempování. Velkou výhodou také je, že kampaň nemusí být značně nákladná a i přesto může být efektivní a úspěšná. Dalším využitým nástrojem v online marketingu bude PPC kampaň, která se také vyznačuje výbornou plánovatelností a měřitelností. Reklama bude probíhat přes webovou aplikaci vyhledávače Google, přesně se jedná o Google Adwords, jejíž výhodou je to, že reklama může probíhat v mnoha světových jazycích. Díky Google Adwords budeme mít statistiky o tom, jak byla reklamní kampaň úspěšná a případně co by bylo třeba zlepšit v budoucnu. Reklama bude probíhat v jazycích: čeština, němčina a angličtina. Nezbytnou součástí je také existence webových stránek, kde se zákazníci budou moci dozvědět potřebné informace o lokaci, nabízených službách, sportovním vyžití a atraktivnosti ostrova Dugi Otok. Zároveň bude využito propagace na samostatné internetové stránce ostrova, kde v sekci Kempy, bude tento turistický areál uveden. Propagace turistického areálu bude probíhat i na stránkách [www.camping.hr](http://www.camping.hr), což je Chorvatské sdružení kempových areálů, a proto být součástí tohoto portálu je nutností. Zajímavou internetovou stránkou je i [www.camping.info](http://www.camping.info), což je databáze všech evropských kempových areálů a Camp Mandarino zde bude také umístěn z důvodu zviditelnění.

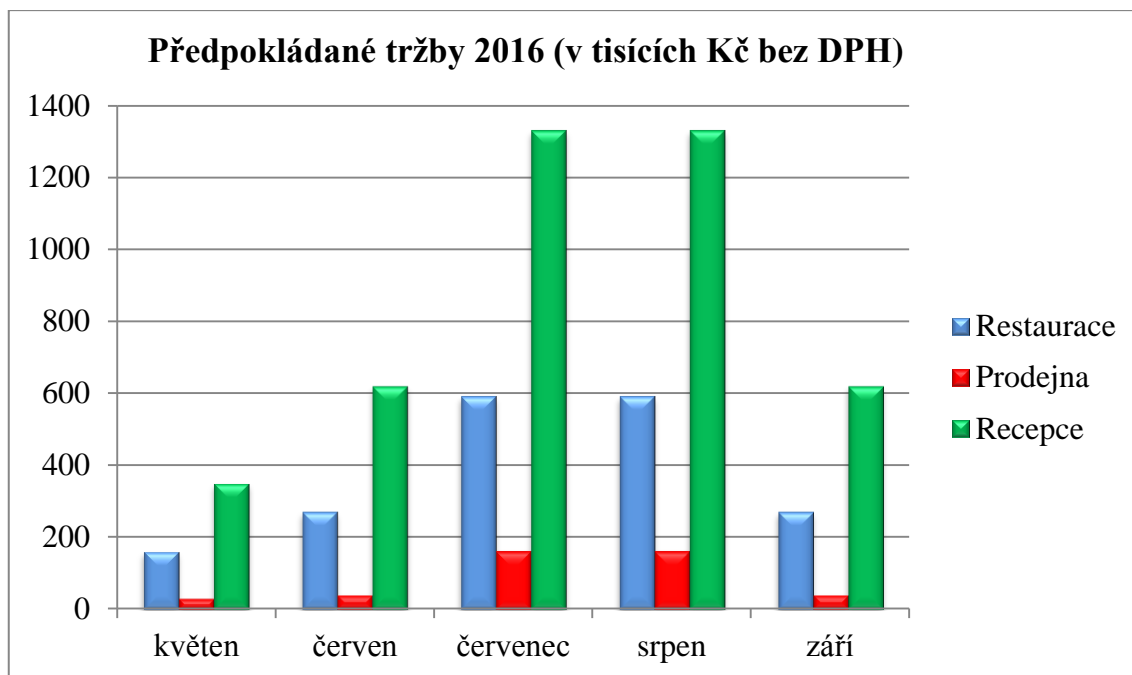
- **Billboardová kampaň** – dalším propagačním kanálem budou billboardy, které budou umístěny na dálnici vedoucí od Zagrebu k Zadaru. Z důvodu lepší viditelnosti se bude jednat o tzv. bigboardy, které mají rozměr 9,6 x 3,6 metrů. Bude jich celkem pět a budou podsvícené, tak aby byly efektivní i přes noc, kdy cestuje také řada turistů. Reklama na bigboardech bude pouze v anglickém jazyce. Tato kampaň bude spuštěna týden před otevřením areálu a bude trvat do konce září 2017.
- **Výstavy** – výstavy jsou také nezbytným propagačním kanálem, při kterém dochází k přímému kontaktu s potenciálními zákazníky. Výstavy budou navštíveny v Německu, Rakousku a České republice. Výstava FOR CARAVAN v Praze bude navštívena v dubnu, další výstava bude v Düsseldorfu na konci srpna 2016 a poslední výstavou bude říjnový Caravan Salon Austria ve Welsu. Pro výstavy bude nezbytný tištěný katalog turistického areálu, ve kterém zákazníci naleznou nezbytné informace a personál hovořící německým a českým jazykem. Tištěný katalog areálu bude obsahovat základní informace o ostrově, tipy na výlety, podrobné informace o turistickém areálu jako například fotografie, mapu kempu, nabídku služeb, informace o restauraci apod. Ceník bude tisknut zvlášť, z důvodu toho, pokud by se ceny v budoucnu měnily.

**Marketingová kampaň bude představovat náklad o hodnotě 70 000 Kč.**

### **4.3 Finanční plán**

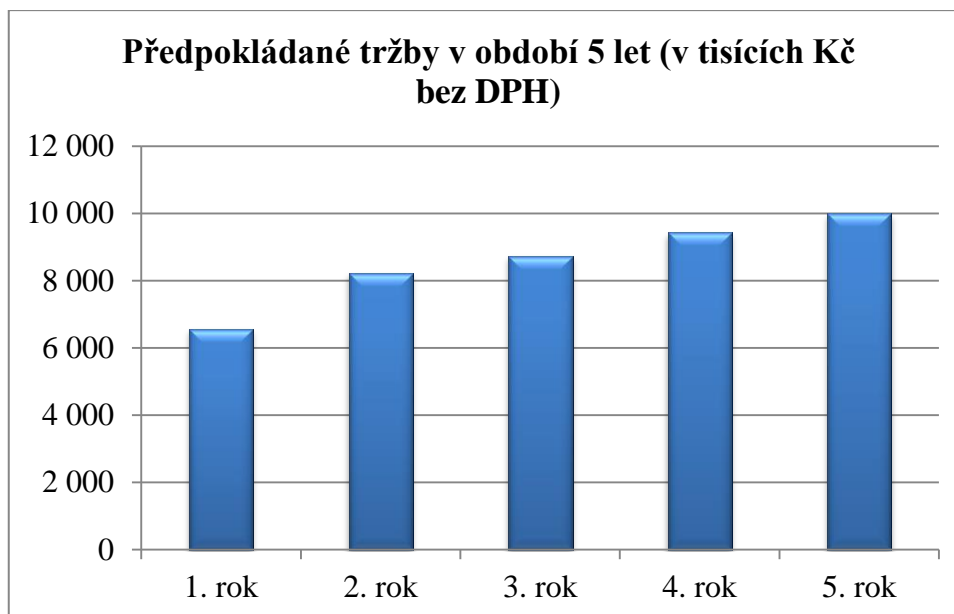
Vytvoření finančního plánu před uskutečněním nového podnikatelského záměru je nezbytné. Vlastníci společnosti si měli vytvořit předpokládaný plán tržeb v recepci, restauraci i prodejně. Zároveň se musejí brát v úvahu i náklady, které jsou spojeny jak s výstavbou areálu tak i náklady, které se objeví během provozu areálu.

V této části diplomové práce jsou znázorněny předpokládané tržby v recepci, restauraci a prodejně s potravinami. Tato analýza je provedena pro první rok fungování turistického areálu a znázorňuje tržby v jednotlivých měsících.



Graf 9: Předpokládané tržby rok 2017 (Vlastní zpracování)

Z grafu je možné konstatovat, že předpokládané tržby budou nejvyšší v měsících červenec a srpen a to ve všech třech subjektech turistického areálu. Nejvyšší tržby budou dosahovány v recepci, která je hlavním subjektem areálu. Součástí recepce je prodejna s potravinami a kempovými doplňky, což zákazníkům nabídne možnost nákupu přímo v areálu a nebudou tak muset hledat alternativu mimo areál. Dalším subjektem areálu je restaurace, kde se očekávají poloviční tržby než v recepci. Nejnížší očekávané tržby budou během května, kdy ještě nejsou letní prázdniny a není ani jistota teplého počasí a proto se předpokládá, že areál bude naplněn méně než z jedné třetiny.



Graf 10: Předpokládané tržby v období 5 let (Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu jsou znázorněny předpokládané tržby na období 5 let. V prvním roce, jak již bylo vidět na výše uvedeném grafu, budou celkové předpokládané tržby 6 560 000 Kč. Druhý rok se předpokládá 25% navýšení tržeb, což znamená částku 8 236 000 Kč. Tohle navýšení bude způsobeno tím, že druhým rokem se předpokládá největší nárůst turistů. Z důvodu toho, že hosté, kteří navštěvují kempové areály, jsou velmi konzervativní, a v prvním roce se přesvědčí, zda areál dobře funguje a pokud ano (což se předpokládá), tak přijedou další rok znovu a zároveň předají tuto pozitivní informaci dál pomocí internetových stránek pro hodnocení turistických areálů a doporučí tento areál svým přátelům. V dalších letech je předpokládán 5 - 8% nárůst turistů, jelikož dle předpokladu bude areál v letních měsících téměř plně obsazen.



V následujících tabulkách jsou uvedeny náklady jak ty počáteční, tak ty, které jsou vynaloženy v průběhu 5 měsíců provozu turistického areálu.

Tab. 11: Provozní náklady na 5 měsíců provozu (Vlastní zpracování)

Náklady na 5 měsíců provozu	Částka bez DPH
Mzdy	1 108 200 Kč
Voda	330 000 Kč
Elektřina	288 000 Kč
Pojištění	70 000 Kč
Náklady na marketing	70 000 Kč
Internet, Software	50 000 Kč
Účetnictví a další drobné náklady	80 000 Kč
Náklady na provoz sanitárních prostor a čištění	100 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 096 200 Kč</b>

V první tabulce jsou znázorněny náklady, které se vynaloží během 5 ti měsíčního provozu turistického areálu. Největší položkou jsou náklady na mzdy. Zde je důležité konstatovat, že pokud by v budoucnu došlo k rozšíření turistického areálu, počet zaměstnanců by nemusel být změněn a tím pádem by při vyšším zisku zůstaly téměř neměnné náklady na zaměstnance. Z důvodu ekonomických změn jako je například inflace, dojde pravděpodobně každý rok k nárůstu nákladů za mzdy zhruba o 3%. Dalšími výraznými položkami jsou náklady na vodu a elektřinu, které by mohly být možná v budoucnu sníženy, zavedením určitých opatření, díky kterým by došlo k výraznějšímu šetření vodou. Menší náklady představuje internet a koupě software, což je náklad nezbytný. Účetnictví bude vykonávat externí společnost, která ale bude pracovat pro areál celoročně, a proto náklad v tabulce je uveden za celý rok. Nezbytnými náklady jsou vynaložené finanční prostředky na čištění a provoz sanitárních prostor (mýdla, toaletní papír atd.) a také náklady na marketingovou činnost. **Celkové náklady za provoz turistického areálu jsou 2 096 200 Kč.**

Dalšími náklady jsou ty počáteční, které budou vynaloženy před či během výstavby turistického areálu. Největší náklad představuje stavba, která činí 21 miliónů Kč. Stavba patří do odpisové skupiny s pravidelnou dobou odpisu po 30 let. Stroje a zařízení činí náklad ve výši 1,5 miliónů Kč. Do těchto nákladů se řadí stroje a zařízení nezbytné pro chod restaurace, recepce a prodejny s potravinami. Jedná se o nákladovou skupinu s dobou odpisování 4 roky. Pozemek o hodnotě 10,8 miliónů Kč se neodepisuje. Skupiny odpisů se řídí dle chorvatských zákonů.

**Celkové počáteční náklady jsou ve výši 33 580 000 Kč.**

Tab. 12: Počáteční náklady (Vlastní zpracování)

Počáteční náklady	Částka bez DPH
Pozemek	10 800 000 Kč
Stavba	21 000 000 Kč
Stroje a zařízení	1 500 000 Kč
Drobné vybavení do 40 000 Kč	500 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>33 580 000 Kč</b>

Další tabulkou je zjednodušený výkaz zisků a ztrát celého turistického areálu a je znázorněn na pěti leté období. Všechny položky jsou tvořeny z údajů recepce, restaurace a prodejny. První položka je tvořena obratem, který má vzrůstající tendenci. Druhou položkou jsou náklady na zboží. Třetí položkou je marže restaurace, recepce a prodejny. Čtvrtá položka je tvořena ostatními náklady, které jsou vypsány výše v tabulce číslo 12. V této tabulce jsou v prvním roce zařazeny také náklady za drobné vybavení do 40 000 Kč, které se neodepisují a jsou tak přímo nákladovou položkou. Odpisy jsou vypočteny z údajů v tabulce číslo 13 a činí 1 075 000 Kč každým rokem. Poslední položkou je zisk před zdaněním. Jak je možné vidět v tabulce, zisk má také vzrůstající tendenci, takže je možné konstatovat, že investiční projekt výstavby turistického areálu bude úspěšný.

Tab. 13: Výkaz zisků a ztrát (Vlastní zpracování)

<b>Položka / období</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>4. rok</b>	<b>5. rok</b>
Obrat	6 560 000 Kč	8 236 000 Kč	8 730 000 Kč	9 428 000 Kč	9 994 000 Kč
Náklady na zboží	841 666 Kč	897 433 Kč	951 270 Kč	1 027 506 Kč	1 089 273 Kč
Marže	5 718 334 Kč	7 338 567 Kč	7 778 730 Kč	8 400 494 Kč	8 904 727 Kč
Ostatní náklady	2 096 200 Kč + 500 000 Kč	2 159 086 Kč	2 223 858 Kč	2 290 573 Kč	2 382 195 Kč
Odpisy	1 075 000 Kč	1 075 000 Kč	1 075 000 Kč	1 075 000 Kč	1 075 000 Kč
<b>Zisk</b>	<b>2 047 134 Kč</b>	<b>4 104 481 Kč</b>	<b>4 480 172 Kč</b>	<b>5 034 921 Kč</b>	<b>5 447 532 Kč</b>

#### 4.3.1 Cash flow

V následující tabulce je uveden tok finančních prostředků během prvního roku provozu. Zde je uveden počáteční stav, investiční výdaje, příjmy, výdaje a konečný stav.

Tab. 14: Cash flow (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Počáteční stav	+35 000 000 Kč
Investiční výdaje	-33 580 000 Kč
Příjmy	+ 6 560 000 Kč
Výdaje	-2 937 866 Kč
<b>Konečný stav</b>	<b>+ 5 042 134 Kč</b>

Počáteční stav finančních prostředků je 35 milionů Kč. Investiční výdaj byl v celkové výši 33 580 000 Kč, do kterého spadá stavba, koupě pozemku, stroje a zařízení. Celkové příjmy za první rok provozu jsou 6 560 000 Kč a výdaje jsou ve výši 2 937 866 Kč a patří do nich provozní náklady a náklady na zboží.

**Konečný stav finančních prostředků je ve výši 5 042 134 Kč.**

Na základě výsledků ve finančním plánu lze konstatovat, že investice bude zisková již v prvním roce podnikání. Veškeré částky jsou uvedeny bez DPH a byly přepočteny z HRK na základě kurzu k dni 6.12.2015, který byl 1 HRK = 3,6 CZK dle České Národní Banky.

Závěrem finanční analýzy lze prohlásit, že výstavba a provoz turistického kempového areálu na ostrově Dugi Otok je dobrou ideou, kterou zcela jistě výsledky této finanční analýzy podpořily. Jak je možné vidět na prvním grafu předpokládaných tržeb, nejdůležitější příjem je tvořen sektorem recepce, který nám ukazuje, jak bude turistický areál atraktivní pro budoucí zákazníky. Druhý největší příjem tvoří restaurace, která je skvělou doplňkovou službou pro zákazníky turistického areálu. V budoucnosti lze také očekávat, že příjmy z restaurace budou dosahovat ještě lepších výsledků zvýšeným přílivem zákazníků/jachtařů. Bohužel trvá delší dobu, než se těmto zákazníkům dostane restaurace do povědomí a než prověří její kvality. Prodejna je také důležitým drobným doplňkem turistického areálu. Zejména z důvodu, aby hosté areálu nemuseli pro potraviny cestovat po ostrově a mohli si je tak koupit přímo v areálu.

Náklady jsou rozděleny do dvou tabulek, kdy první z nich popisuje provozní náklady, které se budou každým rokem zvyšovat zhruba o 3%. Největší položkou jsou mzdové náklady. Druhá tabulka popisuje počáteční náklady, kde největší položku tvoří koupě pozemku a samotná stavba.

Jak je možné vidět ve výkazu zisků a ztrát, turistický areál bude již v prvním roce provozu dosahovat zisku. V dalších letech se předpokládá, že se situace ještě zlepší a umožní tak reinvestovat finanční prostředky ze zisku zpět do turistického areálu. V tabulce cash flow je taktéž možné vidět, že finanční situace turistického areálu bude pozitivní.

#### **4.4 Implementace projektu**

V následující části diplomové práce jsou popsány kroky, které je nezbytné provést v určitém časovém sledu tak, aby byl dodržen plánovaný termín otevření turistického areálu. Prvním krokem je správné určení termínu pro zahájení stavebních úkonů.

### **Zima 2016 – Zima 2017**

Termín zahájení stavby je stanoven na 1. 3. 2016. Stavební úkony budou pravděpodobně trvat 9 měsíců, to znamená, že by měly být ukončeny do konce roku 2016. Jelikož ale v oboru stavebnictví dochází velmi často ke zdržení a také z důvodu možného nevhodného počasí pro stavební úkony, bude dobré si nechat alespoň tři měsíční časovou rezervu. Ukončení stavebních prací tedy bude určitě k datu 1. 3. 2017. Po tomto datu mohou začít další potřebné práce.

### **Březen 2017**

Během března budou probíhat úpravy jednotlivých parcel, konkrétně se bude jednat o zarovnání parcel půdou. Dále budou vysazeny stromy na parcely, kde se žádné nenachází nebo jich je malé množství. Na konec se bude jednat o nasazení trávy na veškeré možné plochy, aby bylo v areálu co nejvíce zeleně. V březnu se budou také provádět objednávky na veškeré nezbytné stroje a zařízení do restaurace, prodejny s potravinami a do recepce.

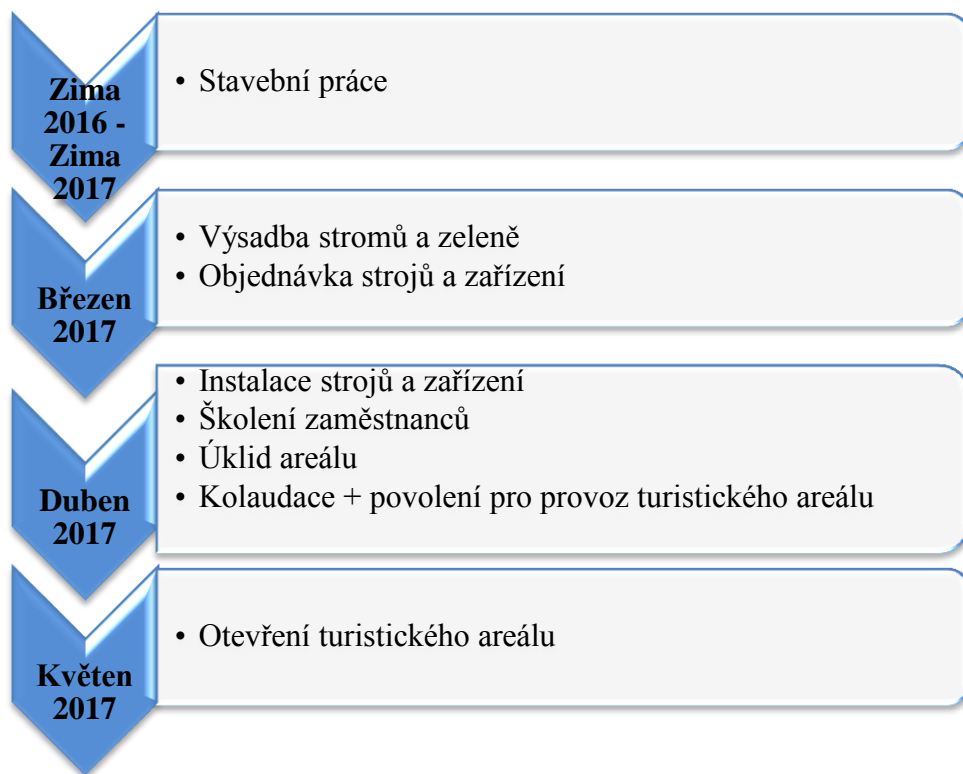
### **Duben 2017**

V druhém týdnu dubna se předpokládá dodávka objednaných strojů a zařízení, tudíž následně proběhne jejich instalace. Od 15. dubna proběhne kolaudační řízení a následně se musí získat povolení, která jsou potřebná pro chod turistického areálu ze strany turistické inspekce. Zároveň bude nainstalován internet a software do počítačových jednotek. Všechny tyto práce budou hotovy do konce třetího týdne v dubnu. V posledním dubnovém týdnu proběhne školení zaměstnanců a úklid celého areálu.

### **Květen 2017**

V květnu 2017 se předpokládá otevření turistického areálu, pokud bude vše probíhat podle plánu. Bude se jednat o společné otevření ubytovacích kapacit, restaurace i prodejny s potravinami. V květnu budou k dispozici i bóje pro přijíždějící lodě a malé molo sloužící pro uvázání menších loděk hostů či jiných turistů s úmyslem navštívení tohoto turistického areálu.

Následující obrázek znázorňuje celý proces implementace.



Obrázek 12: Implementace projektu (Vlastní zpracování).

## **5 RIZIKA A JEJICH ELIMINACE**

V následující kapitole jsou popsána rizika a jejich nejefektivnější eliminace. Rizika jsou nejprve detailně popsána a poté jsou shrnuta v tabulce, spolu s jejich pravděpodobností výskytu a stupněm ohrožení. Následně pak jsou zaznamenána do přehledné tabulky, ve které je možné přehledně zanalyzovat, které z rizik jsou nízká, střední nebo vysoká.

### **Počasí a změna klimatických podmínek**

V posledních letech dochází ke změnám klimatu jak v Chorvatsku, tak i na celém světě. Tato změna může v budoucnosti ovlivnit i chování turistů včetně výběrů jejich destinací pro letní dovolenou. Bohužel zmíněnou změnu nelze ovlivnit v krátkodobém horizontu. Tato změna může v Chorvatsku způsobit častější změny počasí v letním období, to znamená rychlé střídání horkých dnů s dny deštivými. Velká většina turistů, kteří jezdí do turistických areálů v Dalmácii, dává přednost teplému suchému počasí před studenými deštivými dny. Toto riziko by mohlo v budoucnu znamenat značný odliv turistů. I pokud by nedošlo ke změnám klimatu a v některých letech by převažovaly deštivé dny před slunnými, znamenalo by to pro turistický areál fungující pouze 5 měsíců v roce veliké riziko.

### **Politická situace**

Určitým možným rizikem je stále měnící se politika, která by mohla případně změnit výstavbu a provozování turistických areálů. To by mohlo vést k tomu, že by dokončení areálu vůbec neproběhlo, anebo by provozování areálu nemohlo být prováděno podle původního plánu. Pro Chorvatsko jsou typické neustále měnící se legislativní předpisy, které mohou ovlivnit projektování, výstavbu i provozování turistických areálů. Proti tomuto riziku je zcela nemožné se bránit. Velkou výhodou je ale vstup Chorvatska v roce 2013 do EU, který pomůže jak zjednodušit složitou legislativu, tak může i pomoci nestabilní ekonomické a politické situaci. Tím, že se Chorvatsko stalo součástí EU, vzrostla jistota a zmenšil se strach zahraničních investorů.

## **Terorismus**

V posledních dvou letech je EU sužována hrozbou různých teroristických útoků. Je celkem malá pravděpodobnost, že by se takový útok mohl odehrát na území Chorvatska. Pokud by se zde ale odehrál, zcela jistě by to znamenalo strach turistů cestovat do této země a tím pádem by došlo k poklesu turistického ruchu. Výhodou turistického areálu je to, že bude umístěn na odlehlém ostrově, kde pravděpodobnost teroristického útoku je téměř nulová a dá se říci, že patří k nejbezpečnějším místům v Chorvatsku. Hrozbou ale není útok pouze v Chorvatsku, ale i v jiných sousedících zemích, přes které turisté do Chorvatska přijíždějí. Bohužel proti těmto rizikům se nelze bránit, pozitivním krokem ale je, že se Chorvatsko již nachází v zóně EU, která se v poslední době snaží snížit hrozby teroristických útoků na minimum.

## **Trajektová doprava**

Trajektová doprava na ostrov Dugi Otok je zajišťována jedinou společností a tou je státní společnost Jadrolinija d.o.o.. Místní občané i turisté jsou tedy na této společnosti zcela závislí. Riziko, které by mohlo nastat, je to, pokud by se společnost rozhodla rapidně zvýšit ceny této přepravy. Tohle riziko by se týkalo pouze turistů, jelikož místní občané mají státem určené snížené tarifní ceny, které jsou neměnné na několik let. Pokud by trajektová společnost opravdu zvýšila ceny dopravy, znamenalo by to menší nebo dokonce žádný přísun turistů na ostrov, tedy i do turistického areálu. Bohužel toto riziko nelze nijak ovlivnit a závisí tak zcela na rozhodnutí státu. Zároveň je nutno podotknout, že sama vláda má zájem na růstu turistického ruchu, a proto by tímto krokem stála sama proti sobě. Zvýšení cen trajektové dopravy by sice do státní kasy přineslo více finančních prostředků, ale na druhou stranu by to znamenalo možný odliv turistů a tím menší příjmy z turistického ruchu.

## **Migrační problém**

V současné době se dá říci, že vlna migrantů výrazně ovlivňuje turistický ruch řady zemí. Naštěstí je Chorvatsko v současné době pouze tranzitní zemí. V uprchlické krizi, to znamená, že přes tuto zemi pouze proudí uprchlíci ze Srbska do Slovinska a ti jsou převáženi vlaky z blízkosti města Osijek přímo na Slovinské hranice. Problémem by bylo, pokud by se jim otevřela nová cesta a to přes Černou Horu do Dalmácie. Poté by



se tito uprchlíci zcela jistě zdržovali na území Dalmácie, která by pro ně představovala dobrou volbu pro přežití. Tento akt by ale zcela jistě zapříčinil strach turistů cestovat do takové země. V zemi by pravděpodobně došlo ke zvýšené kriminalitě a ke snížení bezpečnosti po celém jejím území. Zároveň by to pro Chorvatsko představovalo ekonomickou zátěž, která by ještě více zhoršila již tak špatnou ekonomickou situaci. Pro turistický resort by možná hrozba nebyla až tak vysoká, jelikož migranti by se zřejmě více zdržovali na pobřeží Chorvatska. Zde je nutno zmínit, že v současné době se otevření nové migrační cesty neočekává.

### **Špatné hospodaření majitelů**

Velkým rizikem, které podnik může potkat je špatné hospodaření se ziskem z minulých let. Je zde určité riziko, že by byl veškerý zisk, který byl získán v předešlém roce, utracen na soukromé účely. Nic by tedy ze zisku nezbylo pro další investice zpět do turistického areálu. Zpětné investice kapitálu do areálu jsou přitom nezbytné a navíc by byly velmi prospěšné. Mohly by být použity na zefektivnění či rozšíření čistíčky odpadních vod, na mírné rozšíření celého areálu nebo na budoucí modernizaci celého areálu. Před tímto rizikem je možné se chránit tak, že každý z vlastníků bude mít určitou zpětnou kontrolu a vždy se předem dohodnou, na jaké účely bude zisk použit.

### **Neshody vlastníků**

Jelikož se jedná o malou rodinnou společnost, jsou určitým rizikem i neshody vlastníků a neshody v rodině. Tyto neshody by mohly vést k tomu, že by bylo nutné turistický areál prodat jinému kupci, proto je důležité udržet v rodině a mezi vlastníky dobrou a přátelskou atmosféru a snažit se řešit problémy ihned v jejich počátcích.

### **Technický nebo provozní problém v restauračním zařízení**

Jelikož je součástí turistického zařízení i restaurace, může dojít k určitým hrozbám i zde. Velkou hrozbu představuje technická porucha některého z elektrických zařízení. Tím by mohlo dojít k poklesu minimální povolené teploty například v lednicích nebo mrazničkách a to by znamenalo nedodržení hygienických norem pro skladování surovin. Tyto suroviny by musely být následně zlikvidovány. V tomto ohledu je rizikem i personál, který by při nedostatku pozornosti mohl tyto rizikové suroviny

připravit hostům, což by mohlo přinést velkou zdravotní hrozbu pro zákazníky. Aby se tato hrozba co nejvíce eliminovala, budou ve sklepních prostorách vybudovány chladicí a mrazicí komory, které budou závislé na svém vlastním zdroji napájení. Pokud by tedy došlo k porušení menších lednic a mrazniček v restauraci, dojde k přesunu surovin do sklepních prostor. Pro neustálou kontrolu teploty v lednicích a mrazničkách bude nastaven systém pro tuto kontrolu a to každou hodinu dle rozpisu během pracovní doby. Dalším opatřením eliminující riziko nebezpečnosti potravin je vytvoření a zavedení systému HACCP. Jedná se o systém analýzy rizika a vymezení kritických kontrolních bodů při výrobě potravin.

Pokud by došlo k poruše jiných elektrotechnických zařízení potřebných pro přípravu pokrmů, bude co nejrychleji přivolán servisní technik a po dobu poruchy budou tyto pokrmy vyřazeny z nabídky. Stejná porucha je možná i v prodejně s potravinami, kde by došlo pouze k záměně lednic, jelikož jich bude k dispozici více a pravděpodobnost, že by byly nefunkční ve stejném okamžiku je velmi nízká.

### **Nedostatek vody**

Jak již bylo několikrát zmíněno, na ostrově chybí vodovodní síť. Vzhledem k tomu budou v turistickém areálu vybudovány podzemní nádrže na vodu, jejich kapacita bude dostatečná zhruba na 20 dní plného provozu areálu. Tím se snižuje riziko, pokud by například došlo k poruše lodi, která zásobuje ostrov pitnou vodou nebo pokud by hosté vypotřebovali nepřiměřeně více vody než je průměr. Ostrov ale disponuje autem s menší cisternou, kterou je možné přivést pitnou vodu z vesnice Sali, kde se nachází zařízení pro přeměnu mořské vody na vodu pitnou. Bohužel na tento zdroj se ale nedá z 100% spolehnout, jelikož ve vytížených a horkých letních dnech je cisterna hodně vytížena.

### **Výpadek provozu čistírny odpadních vod**

Na ostrově Dugi Otok taktéž chybí kanalizační síť. Z tohoto důvodu bude vybudována v turistickém areálu čistírna odpadních vod, díky které je umožněn plynulý provoz sanitárních objektů. Voda z této čistírny bude zároveň používána pro automatický systém zavlažování. Pokud by tedy došlo k technickému výpadku, nemohly by být

používány sanitární prostory a značně by byl omezen i provoz restaurace. Zároveň by došlo i k výpadku systému automatického zavlažování, které je v teplých letních dnech naprosto nezbytné. Z výše uvedených důvodů je možné konstatovat, že tato hrozba by mohla znamenat pro turistický areál velmi negativní dopad. Jako opatření, které by snížilo negativní dopad, bude využití služeb od místní společnosti zabývající se odvozem fekálií. Toto opatření vyřeší hrozbu ihned, kdy by k poruše došlo.

### **Přírodní katastrofa v blízkém okolí**

Nepříjemnou událostí by byla jakákoliv přírodní katastrofa, která by mohla nastat přímo na ostrově, v blízkém okolí nebo v samotném Chorvatsku. Do těchto přírodních katastrof můžeme zařadit řadu vnějších vlivů. Jak je známo, Dalmácie je díky velmi teplému, suchému počasí a hojnému výskytu borovicových hájů, náchylná k častému výskytu požárů. Toto riziko je velmi nebezpečné pro ostrovy, kde je nedostatek vody pro hašení těchto požárů. Turistický areál byl vyprojektován tak, aby případný požár způsobil minimální škody. Po celém areálu budou k dispozici hasicí přístroje a navíc areál bude disponovat svou vlastní hasičskou cisternou na vodu.

Oblast se nachází v seismickém citlivém pásmu, což by mohlo v budoucnu znamenat riziko zemětřesení. Proto budovy v turistickém areálu jsou naprojektovány tak, aby případné zemětřesení tyto budovy výrazně nepoškodilo. Pokud by k zemětřesení došlo, riziko by pro turisty nebylo tak výrazné, jelikož svůj čas v turistickém areálu netráví uvnitř budovy, ale v přírodě. Bohužel rizikům těchto přírodních katastrof se nelze vyhnout, ale pouze snížit jejich dopad.

### **Stanovení hranic rizika**

<b>Žádný dopad</b>	<b>1</b>
<b>Zanedbatelný dopad</b>	<b>2</b>
<b>Potíže a finanční ztráty</b>	<b>3</b>
<b>Velké potíže a velké ztráty</b>	<b>4</b>
<b>Existenční potíže</b>	<b>5</b>

**Bezvýznamné riziko 0 – 10%**

**Přijatelné riziko 11 – 20%**

**Mírné riziko 21 – 30%**

**Nežádoucí riziko 41 – 50%**

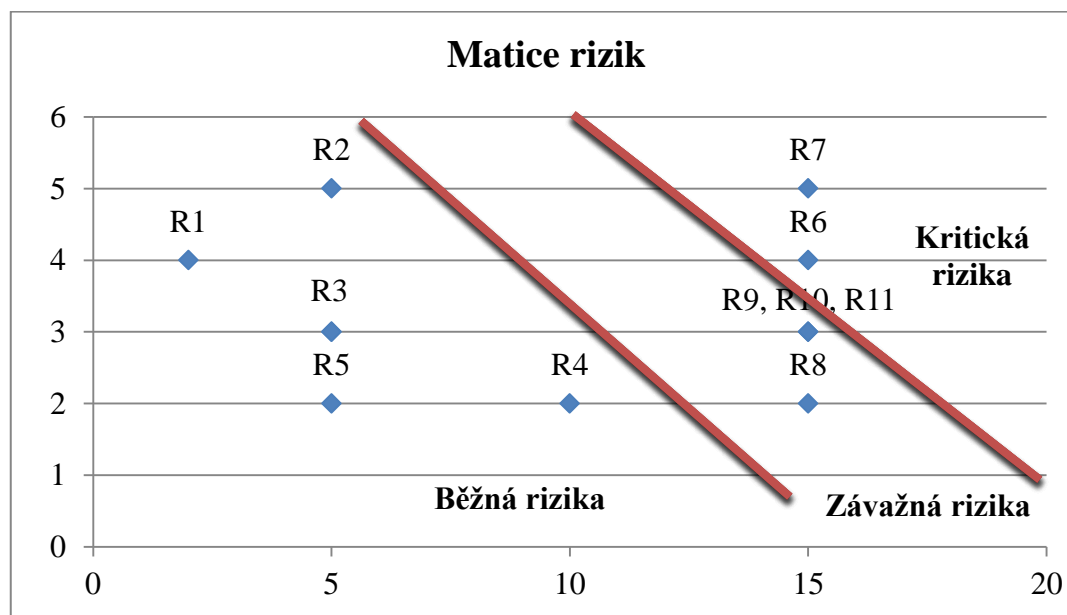
**Nepřijatelné riziko 50% a více**

**Hranici rizika dále dělíme:****Běžná            0 – 29%****Závažná        30 – 59%****Kritická        60% a více**

Tab. 15: Analýza rizik (Vlastní zpracování)

<b>Aktivum</b>	<b>Hrozba</b>	<b>Pravděpodobnost incidentu PI</b>	<b>Dopad D</b>	<b>Riziko R</b>
Turistický areál	Počasí (R1)	2	4	8
Turistický areál	Politika (R2)	5	5	25
Turistický areál	Terorismus (R3)	5	3	15
Turistický areál	Trajekt. doprava (R4)	10	2	20
Turistický areál	Migrace (R5)	5	2	10
Turistický areál	Špatné hospodaření (R6)	15	4	60
Turistický areál	Neshody majitelů (R7)	15	5	75
Turistický areál	Výpadek techniky (R8)	15	2	30
Turistický areál	Nedostatek vody (R9)	15	3	30
Turistický areál	Výpadek čistírny odp. vod (R10)	15	3	45
Turistický areál	Přírodní katastrofa (R11)	5	3	15

Na níže uvedeném grafu jsou přehledně znázorněna všechna rizika a je možné tak snadno rozpoznat, jaká rizika patří do rizik běžných, závažných či kritických.



Graf 11: Matice rizik (Vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky a grafu lze konstatovat, že hrozba změny počasí a klimatických podmínek se řadí mezi rizika, která jsou bezvýznamná. Přijatelným rizikem je hrozba přírodní katastrofy, kde je velmi nízká pravděpodobnost výskytu. Areál je navíc vybaven hasičskou cisternou na možný výskyt požárů. Kvůli možnostem zemětřesení budou všechny budovy postaveny tak, aby případné zemětřesení mělo co nejmenší následky. Nízké riziko také nastává s politickou hrozbou, tedy například s možností válečného konfliktu. Bohužel proti tomuto riziku nelze naplánovat žádné opatření, které by riziko eliminovalo. Je zde ale velmi malá pravděpodobnost výskytů této hrozby. Další hrozbou spadající do přijatelných je změna cen trajektové dopravy. Tato hrozba je málo pravděpodobná, ale kdyby k ní došlo, nemělo by to tak velký dopad na turistický areál. Turisté cestující přes 1 000km kvůli svojí dovolené se zřejmě nenechají odradit změnou ceny transportu.

Mezi hrozby, které jsou již více pravděpodobné, patří technický výpadek zařízení v restauraci a nedostatek vody v turistickém areálu. Na obě dvě hrozby bude ale areál velmi dobře připraven, tudíž hrozby představují nízké riziko, tedy riziko přijatelné. Do nežádoucího rizika ale již řadíme hrozbu nefunkčnosti čistírny odpadních vod. I když

areál přijme opatření, kterými by tuto hrozbu eliminoval, znamenala by hrozba středně vysoké riziko. Došlo by k tomu, že sanitární prostory by nesměly být po určitou dobu (zřejmě 1 den) používány a vzhledem k teplému počasí by existovalo riziko zápachu v okolí areálu.

Poslední skupinou jsou nepříjemná rizika, kam řadíme konkrétně dvě hrozby – neshodu vlastníků a špatné hospodaření vlastníků se ziskem. Obě hrozby by znamenaly velké finanční či jiné potíže a mohli by vést až k existenčním potížím. Je velmi důležité hledat vhodné opatření, aby riziko plynoucí z těchto hrozb bylo eliminováno. Neshodám je možné se alespoň nějakým způsobem vyhnout právními ustanoveními, kde budou definovány funkce a pravomoci jednotlivých vlastníků. Bohužel, co se týče osobních neshod, ty si musejí korigovat jednotlivé strany a musí se snažit domluvit se na všem v klidu a bez zbytečných problémů. Pokud by tato hrozba byla příliš vysoká, je možno to řešit tím, že se zaměstnaná manažer turistického areálu, který převeze veškeré kompetence vlastníků. Opatřením proti hrozbě, že by vlastníci neinvestovali zpět zisk z předchozích let, bude definován ve společenské smlouvě, například, že pouze 10% zisku může být rozděleno mezi vlastníky a zbytek bude reinvestován zpět do zlepšení a zkvalitnění služeb v turistickém areálu.

## ZÁVĚR

Společnost VATES je chorvatskou společností s českými majiteli podnikající v oblasti turistického ruchu. Jejím novým podnikatelským záměrem je vybudování turistického kempového areálu na ostrově Dugi Otok.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat návrh pro expanzi podniku na chorvatský trh s novým podnikatelským záměrem. K tomuto zpracování bylo nutné provést strategickou analýzu, která byla provedena pro vnitřní i vnější okolí podniku. Výsledky těchto analýz pomohly vytvořit SWOT analýzu, která představila silné a slabé stránky podniku a zároveň ukázala příležitosti a možné hrozby.

V první části diplomové práce byla popsána teoretická východiska, která byla nezbytná pro vypracování části analytické. Podklady pro teoretickou část tvořila odborná literatura, která je dle norem citována na konci této práce.

Na teoretickou část navazuje část analytická, která zahrnuje celkovou strategickou analýzu. Ta je složena jak z analýzy vnitřního prostředí podniku tak i analýzy vnějšího okolí podniku. Vnitřní prostředí podniku bylo zanalyzováno díky modelu 7S. Analýza okolního prostředí byla provedena s použitím analýzy PESTE a Porterova modelu 5 ti konkurenčních sil. Pomocí PESTE analýzy byly posouzeny politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory ovlivňující podnik z okolí. Na základě Porterově modelu 5 ti konkurenčních sil byla provedena analýza odvětví a rizik, které mohou nastat od stávajících či potencionálních konkurentů, ze strany odběratelů či dodavatelů nebo vyskytnutím substitutů. Závěr strategické analýzy tvoří vyústění všech výše zmíněných analýz v tzv. SWOT analýzu, ze které je možné zjistit silné stránky. Vzhledem k tomu, že Chorvatsko je členem EU, bude investice ochráněna zákony Evropské Unie, což bude zcela jistě bezpečnější, než kdyby tato investice byla vně EU. K dalším silným stránkám patří výborná lokace nového projektu a zvyšující se turistika v plánované oblasti. Mezi vážné slabé stránky se řadí česká národnost majitelů podnikající na zahraničním trhu. Díky SWOT analýze jsou vymezeny i příležitosti, ke kterým určitě patří možnost vybudování jedinečného turistického areálu, který

v budoucnu může přinést majitelům finanční možnost pro další investice. Největší hrozbu pro turistický areál představuje nestabilní ekonomické a politické prostředí a v současné době také migrační vlna, která by mohla negativně ovlivnit turistický ruch chorvatského pobřeží.

V návrhové části byl vypracován podnikatelský plán zahrnující marketingový, organizační a finanční plán, který je jednou z nejdůležitějších částí nového projektu. Ve finančním plánu byly definovány předpokládané tržby a náklady a byl sestaven výkaz zisku a ztrát a cash flow. Z výše uvedené analýzy je jednoznačně vidět, že investice je zisková již v prvním roce podnikání.

Závěr diplomové práce je tvořen analýzou rizik, díky které je možno odhalit případná rizika, která představují hrozbu pro výstavbu a provoz turistického areálu. Nedílnou součástí je také návrh pro eliminaci těchto rizik takovým způsobem, aby riziko jejich dopadu bylo minimální.

Cíl diplomové práce byl naplněn, jelikož zpracováním finanční analýzy bylo prokazatelně zjištěno, že investice je opodstatněná. Turistický areál dle prognóz bude již v prvním roce provozu ziskový a v budoucnosti je možné předpokládat rozšíření areálu.



# LITERATURA

## Knihy

- 1) BOUČKOVÁ, J. a kolektiv. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 2) ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO A., TAUŠER J. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. Praha: ASPI, 2007, 320 s. ISBN 978-80-7357-321-8.
- 3) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4.
- 4) HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; VALSA, O. *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 5) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 6) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 7) MACHKOVÁ, E. *Mezinárodní marketing*. 4. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- 8) MACHKOVÁ, H.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. a kolektiv. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- 9) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-8.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 11) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 12) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 13) VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

- 14) ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.
- 15) ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

### **Elektronické zdroje**

- 16) Desatero pro obchodování s Chorvatskem. *Czechtrade.cz*. [online]. 2008 [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-chorvatsko/>
- 17) Chorvatský ministr: Evidence tržeb? Nám se povedla. *Česká televize*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1537466-chorvatsky-ministr-evidence-trzeb-nam-se-povedla>
- 18) Chorvatsko. *Businessinfo.cz*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/chorvatsko.html>
- 19) Statistika turizma. *Ministrstvo turizma Republike Hrvatske*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://mint.hr/default.aspx?id=976>
- 20) Mezinárodní cenová distribuční politika. *Škola zahraničního obchodu*. [online]. 2010 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m4/mezinarodni\\_cenova\\_distribucni\\_politika.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m4/mezinarodni_cenova_distribucni_politika.pdf)
- 21) Mezinárodní komunikační politika. *Škola zahraničního obchodu*. [online]. 2010 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m4/mezinarodni\\_komunikacni\\_politika.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m4/mezinarodni_komunikacni_politika.pdf)
- 22) Mezinárodní výroková politika a politika značky. *Škola zahraničního obchodu*. [online]. 2010 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m4/mezinarodni\\_vyrobkova\\_politika\\_a\\_politika\\_znacky.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m4/mezinarodni_vyrobkova_politika_a_politika_znacky.pdf)
- 23) O hrvatskom izvozu. *Gospodarska diplomacija*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.mvep.hr/hr/o-hrvatskom-izvozu/>

- 24) O otoku. *Turistička zajednica Dugi Otok*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-28].  
Dostupné z: <http://www.dugiotok.hr/o-otoku>
- 25) Rizika v mezinárodním obchodě. *Businessinfo.cz*. [online]. 2009 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html>
- 26) Statistika. *Državni zavod za statistiku*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-05].  
Dostupné z: <http://www.dzs.hr/>

### **Interní zdroje**

- 27) Jihomoravský kraj odbor vnějších vztahů. *Podklady pro představitele Jihomoravského kraje – návštěva Zadarské župy*, 2012.
- 28) NEŠPOR, I. *Interview*. VATES d.o.o. Prezida IV, Vir, Chorvatsko. 14. 12. 2015.
- 29) NIOLIĆ, D. *Interview*. TANTUM d.o.o., Put Matije Gupca 29, Zadar, Chorvatsko. 12. 12. 2015

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Stupně globalizace .....	23
Tab. 2: Makroekonomické údaje Chorvatska .....	51
Tab. 3: Příjmy a výdaje v mil. HRK.....	52
Tab. 4: Obchodní bilance v mil. EUR .....	53
Tab. 5: Příjmy z turistického ruchu v mil. EUR .....	75
Tab. 6: Rozpis směn v recepci .....	90
Tab. 7: Rozpis směn v restauraci .....	92
Tab. 8: Rozpis směn v kuchyni.....	93
Tab. 9: Stanovení ceny parcel.....	97
Tab. 10: Stanovení cen v restauraci a v prodejně .....	98
Tab. 11: Provozní náklady na 5 měsíců provozu.....	105
Tab. 12: Počáteční náklady .....	106
Tab. 13: Výkaz zisků a ztrát .....	107
Tab. 14: Cash flow .....	107
Tab. 15: Analýza rizik .....	116

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:Poměr turistů v jednotlivých letech.....	59
Graf 2:Skladba turistů dle národnosti .....	60
Graf 3:Poměr zahraničních a domácích turistů.....	61
Graf 4:Počet turistů v kempech .....	62
Graf 5:Forma zajištění dovolené rok 2013 .....	63
Graf 6:Forma zajištění dovolené rok 2015 .....	63
Graf 7:Struktura obsazenosti ubytovacích kapacit .....	64
Graf 8:Počet turistů na ostrově Dugi Otok .....	65
Graf 9:Předpokládané tržby rok 2017.....	103
Graf 10:Předpokládané tržby v období 5 let.....	104
Graf 11: Matice rizik .....	118

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model konkurenčních sil .....	30
Obrázek 2: Model 7S .....	33
Obrázek 3: Matice rizik .....	37
Obrázek 4: Logo turistického areálu.....	45
Obrázek 5: Mapa turistického areálu .....	47
Obrázek 6: Zobrazení umístění turistického areálu .....	48
Obrázek 7: Zobrazení vývozu a dovozu .....	74
Obrázek 8: Nezaměstnanost od roku 2011 do 2015 .....	76
Obrázek 9: Vyobrazení přílivu a odlivu obyvatelstva .....	76
Obrázek 10: SWOT analýza .....	80
Obrázek 11: Organizační struktura .....	88
Obrázek 12: Implementace projektu .....	110